

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN EL
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS EN AIG METROPOLITANA –
QUITO

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

CARLA JOHANNA DÍAZ SALAZAR

DIRECTOR: ING. IDRIAN ESTRELLA SILVA

QUITO, NOVIEMBRE 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Ing. Idrian Estrella Silva

INFORMANTES

Ing. Fabiola Jarrín Jaramillo

Ing. Rene Tola Jaramillo

DEDICATORIA

Dedico el siguiente trabajo de titulación de grado a Dios, quién ha llenado de bendiciones mi vida, dando fortaleza y aliento durante mi vida estudiantil.

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han sido mi apoyo en todo momento, gracias a su guía, comprensión y apoyo han sabido influenciar mi vida personal y estudiantil por el camino correcto. A mi hermano, que al igual que mis padres ha sabido apoyarme en todo momento; siendo mi familia un pilar fundamental en mi vida gracias a los valores que me han inculcado perseverancia, honestidad, confianza, amor a la lectura y al estudio.

A mis amigos y compañeros de estudio con quienes hemos compartido toda la carrera, nos hemos apoyado en buenos y malos momentos logrando culminar finalmente la carrera.

A mis amigos de siempre quiénes han sido mi apoyo toda la vida, mis consejeros y el incentivo para salir adelante.

Carla Díaz Salazar

AGRADECIMIENTO

A mí querido centro de estudio Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y a mis queridos maestros quiénes nos han sabido impartir conocimiento y enseñanzas que nos servirán para toda la vida.

A los profesores: Idrian Estrella, Fabiola Jarrín y René Tola quiénes me han sabido guiar en el desarrollo del presente trabajo con paciencia han sido el apoyo para la culminación exitosa de mi vida estudiantil.

Mis agradecimientos especiales a Aig Metropolitana la empresa que me abrió las puertas para realizar mis prácticas pre- profesionales y mi trabajo de titulación y la cual ha formado por más de un año mi segundo centro de aprendizaje; a Verónica Balseca, Sebastián Basabe, Zabrina Briones, Martha Quintana y a mis amigas y compañeras Sandy y Jessy con las que día a día tratamos de mejorar y trabajar en equipo por la mejora de nuestro departamento.

Carla Díaz Salazar

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xxi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xxv
INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES	3
1.1. Mercado Asegurador	3
1.1.1. Historia del Seguro	3
1.1.2 Definición del seguro.....	4
1.1.3. Funciones del seguro.....	5
1.1.4. Ventajas del seguro	6
1.1.5. Desventajas del seguro	6
1.1.6. Elementos esenciales del contrato de seguro.....	6
1.1.7 Principales Clases de seguros.....	7
1.1.8. Evolución y situación del mercado asegurador en el Ecuador.....	8
1.1.9. Cobranzas de seguros.....	10
1.2. AIG Metropolitana	11
1.2.1. Reseña de la empresa	11
1.2.2. Misión de la Empresa	12
1.2.3. Visión de la Empresa	12
1.2.4. Objetivo	13
1.2.5. Valores.....	13
1.2.6. Principios y Políticas	13
1.2.7. Valores corporativos	13
1.2.8. Cultura Corporativa	14
1.2.9. Organigrama de la empresa	14
1.2.9.1.PRESIDENCIA	15

1.2.9.2. ACCIDENTES PERSONALES	15
1.2.9.3. LINEAS PERSONALES	16
1.2.9.4. MERCADEO MASIVO	17
1.2.9.5. LÍNEAS COMERCIALES	17
1.2.9.6. COMBINED SBS.....	18
1.2.9.7. FINANCIERO.....	19
1.2.9.8. RECURSOS HUMANOS.....	20
1.2.9.9. CUMPLIMIENTO	20
1.2.9.10. RECLAMO	21
1.2.9.11. OPERACIONES & SISTEMAS.....	22
1.2.9.12. Productos	23
1.3. Control Interno	27
1.3.1. Definición de Control Interno.....	27
1.3.2. Objetivos de la Evaluación de Riesgo	28
1.3.3. Componentes del Sistema de Control Interno.....	29
1.3.4. Relación entre Objetivos y Componentes.....	31
1.3.5. Control Interno de Cuentas por Cobrar	33
2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS	36
2.1. Entrevista Departamento de Cobranzas.....	36
2.2. Organigrama del Departamento de cobranzas	39
2.3. Interacción del departamento de cobranzas con la compañía	40
2.3.1. Levantamiento de Procesos y Procedimientos	41
2.4. Políticas del Departamento.....	48
2.4.1. Alternativas de Pago.-	48
2.4.1.1. Pagos con tarjeta de crédito	48
2.4.1.2. Pago por medio de cheques.....	50
2.4.1.3. Pago con débito en cuentas corrientes	51
2.4.1.4. Depósitos en cuentas corrientes y cuentas de ahorros	52
2.4.1.5. Pagos en efectivo.....	52
2.4.1.6. Casos Especiales	53
2.5. Análisis de Cartera.....	56
2.6. Análisis del sistema de pago de comisiones.....	63

2.7. Gestión de Cobranzas – Métodos utilizados	66
3. ÁNALISIS DEL CONTROL INTERNO.....	70
3.1. Análisis del ambiente de control del departamento.....	70
3.1.1. Integridad y valores éticos	70
3.1.2. Incentivos al rendimiento y tentaciones	70
3.1.3. Filosofía y estilo en la administración	71
3.1.4. Estructura organizacional de la Compañía.....	71
3.1.5. Métodos de asignación de autoridad y responsabilidad	71
3.1.6. Prácticas y políticas del personal	71
3.2. Evaluación Ambiente de Control	72
3.2.1. Cuadro de Evaluación del Ambiente de Control	72
3.3. Medición de riesgos de control.....	73
3.3.1. Cuestionario de Control Interno	73
3.3.2. Listado de Riesgos de Control identificados en el departamento	107
3.3.3. Cuadro de Análisis de riesgos y deficiencias de control Departamento de Cobranzas.	112
3.3.4. Cuadro de Análisis de riesgos y deficiencias de control con detalle de procesos afectados.	120
3.4. Actividades de Control	125
3.4.1. Cuadro de determinación de Actividades de Control	126
3.5. Sistema de Información y Comunicación	129
3.5.1. Cuadro de Análisis del Sistema de Información del departamento de cobranzas.....	130
3.6. Monitoreo.....	135
3.6.1. Cuadro de Análisis de elementos de monitoreo del sistema de control interno a tomar en cuenta en el departamento de cobranzas.	136
4. PROPUESTA DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS	138
4.1. Definición de misión y visión	138
4.1.1. Misión.....	138
4.1.2. Visión.....	138
4.2. Análisis FODA.....	138
4.2.1. Fortalezas	139
4.2.2. Oportunidades	139
4.2.3. Debilidades.....	139

4.2.4. Amenazas	140
4.2.5. Matriz FODA	141
4.3. Definición de objetivos y estrategias	142
4.3.1. Objetivos	142
4.3.1.1. Objetivos Generales	142
4.3.1.2. Objetivos Específicos.....	142
4.3.2. Estrategias	143
4.4. Análisis de Políticas y Procedimientos del Departamento de Cobranzas	143
4.4.1. Política de Cobranzas	143
4.4.1.1. Alternativas de Pago	143
4.4.1.2. Pagos con tarjeta de crédito	144
4.4.1.3. Pago por medio de cheques.....	145
4.4.1.4. Pago con débito en cuentas corrientes.....	146
4.4.1.5. Depósitos en cuentas corrientes y cuentas de ahorros	147
4.4.1.6. Pagos en efectivo	147
4.4.1.7. Casos Especiales	148
4.4.1.8. Acuerdo de Pagos.....	148
4.4.1.9. Descuento por pronto pago	148
4.4.1.10. Cobranza Externa	149
4.4.1.11. Cancelación de póliza por falta de pago	149
4.4.1.12Análisis de la Política de Cobranzas	151
4.4.1.13. Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas de la Política de Cobranzas.....	151
4.4.2 Procedimiento para Gestión de Cobro.....	157
4.4.2.1 Gestión de Cobro Clientes	157
4.4.2.1.1 PROPOSITO:.....	157
4.4.2.1.2 ALCANCE:.....	157
4.4.2.1.3 DOCUMENTACION:	157
4.4.2.1.4 RESPONSABLES:.....	157
4.4.2.1.5 POLITICAS:	157
4.4.2.1.6 DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:	157
4.4.2.1.7 Análisis Procedimiento de Gestión de Cobro Clientes	158

4.4.2.1.7.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Gestión de Cobro Clientes.....	158
4.4.3 Cobro de Cuentas Referidas.....	160
4.4.3.1 Procedimiento Cuentas Referidas	160
4.4.3.1.1 PROPOSITO:	160
4.4.3.1.2 ALCANCE:.....	160
4.4.3.1.3 DOCUMENTACION:	160
4.4.3.1.4 RESPONSABLES:.....	160
4.4.3.1.5 POLITICAS:	160
4.4.3.1.6 DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:.....	160
4.4.3.1.7 Análisis Procedimiento de Gestión de Cobro Cuentas Referidas	162
4.4.3.1.7.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Gestión de Cobro Cuentas Referidas.....	162
4.4.4 Débitos con Tarjeta de Crédito	163
4.4.4.1 Procedimiento de Débitos con Tarjeta de Crédito	163
4.4.4.1.1 PROPOSITO:.....	163
4.4.4.1.2 ALCANCE:.....	163
4.4.4.1.3 DOCUMENTACION:	163
4.4.4.1.4 RESPONSABLES:	163
4.4.4.1.5 DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:	163
4.4.4.1.6 Análisis Procedimiento de Débito con Tarjetas de Crédito.....	164
4.4.4.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Débito con Tarjetas de Crédito.....	164
4.4.5 Débitos Bancarios.....	165
4.4.5.1 Procedimientos de Débitos Bancarios	165
4.4.5.1.1 PROPOSITO:.....	165
4.4.5.1.2 ALCANCE:.....	165
4.4.5.1.3 DOCUMENTACION:	166
4.4.5.1.4 RESPONSABLES:.....	166
4.4.5.1.5 Análisis Procedimiento de Débito Bancario.	167
4.4.5.1.5.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Débito Bancario.	167
4.4.6 Registro	169

4.4.6.1 Procedimientos para la aplicación de recibos de Caja	169
4.4.6.1.1 PROPOSITO:.....	169
4.4.6.1.2 ALCANCE:.....	169
4.4.6.1.3 DOCUMENTACION	169
4.4.6.1.4 RESPONSABLES:	169
4.4.6.1.5 POLITICAS:	169
4.4.6.1.6 DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:	170
4.4.6.1.7 Análisis del procedimiento de Aplicación de Recibos de Caja.	171
4.4.6.1.7.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aplicación de Recibos de Caja.....	171
4.4.7 Aplicación de Recibos Nova	173
4.4.7.1 Procedimiento de Aplicación de Recibos Nova	173
4.4.7.1.1 PROPOSITO:.....	173
4.4.7.1.2 ALCANCE:.....	173
4.4.7.1.3 DOCUMENTACION:	173
4.4.7.1.4 RESPONSABLES:.....	173
4.4.7.1.5. DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:	173
4.4.7.1.6 Análisis del Procedimiento de Aplicación de Recibos de Nova	174
4.4.7.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aplicación de Recibos de Nova	174
4.4.8 Aplicación de Retenciones.	176
4.4.8.1 Procedimiento para la Aplicación de Retenciones.....	176
4.4.8.1.1 PROPOSITO:.....	176
4.4.8.1.2 ALCANCE:.....	176
4.4.8.1.3 DOCUMENTACION:	176
4.4.8.1.4 RESPONSABLES:.....	176
4.4.8.1.5 POLITICAS:	176
4.4.8.1.6 Análisis del procedimiento de Aplicación de Retenciones.....	177
4.4.8.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aplicación de Retenciones.....	177
4.4.9 Cruce Automático Notas de Crédito	178
4.4.9.1 Procedimiento de Cruce Automático Notas de Crédito.....	178

4.4.9.1.1 PROPOSITO:.....	178
4.4.9.1.2 ALCANCE:.....	178
4.4.9.1.3 DOCUMENTACION:	178
4.4.9.1.4 RESPONSABLES:.....	178
4.4.9.1.5 Definiciones y terminología:	178
4.4.9.1.6 Análisis del Procedimiento de Cruce Automático.....	180
4.4.9.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Cruce Automático.....	180
4.4.10. Validación y Gestión Interna	182
4.4.10.1 Procedimiento de Depósitos no identificados	182
4.4.10.1.1 PROPOSITO:.....	182
4.4.10.1.2 ALCANCE:.....	182
4.4.10.1.3 DOCUMENTACION:	182
4.4.10.1.4 RESPONSABLES:.....	182
4.4.10.1.5 Análisis del Procedimiento de Depósitos no identificados	183
4.4.10.1.5.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Depósitos no identificados	183
4.4.11. Registro y Recuperación de Cheques Protestados.....	185
4.4.11.1 Procedimiento de Registro y Recuperación de Cheques Protestados.....	185
4.4.11.1.1 PROPOSITO:.....	185
4.4.11.1.2 ALCANCE:.....	185
4.4.11.1.3 DOCUMENTACION:	185
4.4.11.1.4 RESPONSABLES:.....	185
4.4.11.1.5 DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:	186
4.4.11.1.6 Análisis del Procedimiento de Registro y Recuperación de Cheques Protestados	187
4.4.11.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Registro y Recuperación de Cheques Protestados	187
4.4.12 Identificación y Depuración de Primas en Depósito	189
4.4.12.1 Procedimiento de Identificación y Depuración de Primas en Depósito	189
4.4.12.1.1 PROPOSITO:	189
4.4.12.1.2 ALCANCE:.....	189
4.4.12.1.3 DOCUMENTACION:	189

4.4.12.1.4 RESPONSABLES:	189
4.4.12.1.5 DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:	189
4.4.12.1.6 Análisis del Procedimiento de Identificación y Depuración de Primas en Depósito	190
4.4.12.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Identificación y Depuración de Primas en Depósito	190
4.4.13. Devolución de Primas.....	192
4.4.13.1 Procedimiento de Devolución de Primas	192
4.4.13.1.1 PROPÓSITO:.....	192
4.4.13.1.2 ALCANCE:.....	192
4.4.13.1.3 DOCUMENTACION:	192
4.4.13.1.4 RESPONSABLES:.....	192
4.4.13.1.5 POLITICAS:	192
4.4.13.1.6 Análisis del Procedimiento de Devolución de Primas	193
4.4.13.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Devolución de Primas	193
4.4.14. Autorización de Renovación de pólizas con saldo	195
4.4.14.1 Procedimiento de Autorización de Renovación de pólizas con saldo	195
4.4.14.1.1 PROPÓSITO:.....	195
4.4.14.1.2 ALCANCE:	195
4.4.14.1.3 DOCUMENTACION:	195
4.4.14.1.4 RESPONSABLES:.....	195
4.4.14.1.5 Análisis del Procedimiento de Autorización de Renovación de pólizas con saldo	196
4.4.14.1.5.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Autorización de Renovación de pólizas con saldo.....	196
4.4.15 Pago de Comisiones a Brokers	198
4.4.15.1 Procedimiento de Pago de Comisiones a Brokers	198
4.4.15.1.1 PROPÓSITO:.....	198
4.4.15.1.2 ALCANCE:.....	198
4.4.15.1.3 DOCUMENTACION:	198
4.4.15.1.4 RESPONSABLES:.....	198
4.4.15.1.5 POLÍTICAS:	199
4.4.15.1.6 DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:	199

4.4.15.1.7 Análisis del Procedimiento de Pago de Comisiones a Brokers	202
4.4.15.1.7.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Pago de Comisiones a Brokers.....	202
4.4.16 Aprobación de Pago de Comisiones no Facturadas	207
4.4.16.1. Procedimiento de Pago de Comisiones no Facturadas	207
4.4.16.1.1 PROPÓSITO:.....	207
4.4.16.1.2 ALCANCE:.....	207
4.4.16.1.3 DOCUMENTACION:	207
4.4.16.1.4 RESPONSABLES:.....	207
4.4.16.1.5 POLITICAS:	208
4.4.16.1.6 Análisis del Procedimiento de Aprobación de Pago de Comisiones no Facturadas	209
4.4.16.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aprobación de Pago de Comisiones no Facturadas	209
4.4.17 Aprobación de Anticipos a Brokers y Agentes	211
4.4.17.1 Procedimiento de Aprobación de Anticipos a Brokers y Agentes	211
4.4.17.1.1 PROPOSITO:.....	211
4.4.17.1.2 ALCANCE:.....	211
4.4.17.1.3 DOCUMENTACION:	211
4.4.17.1.4 RESPONSABLES:.....	211
4.4.17.1.5 POLITICAS:	212
4.4.17.1.6 Análisis del Procedimiento de Aprobación de Anticipos a Brokers y Agentes.....	213
4.4.17.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Anticipos a Brokers y Agentes	213
4.4.18 Control de Facturación y Cobro de Productos Masivos Diners.....	214
4.4.18.1 Procedimiento de Control de Facturación y Cobro de Productos Masivos Diners .	214
4.4.18.1.1 PROPÓSITO:.....	214
4.4.18.1.2 ALCANCE:.....	214
4.4.18.1.3 DOCUMENTACION:	214
4.4.18.1.4 RESPONSABLES:.....	215
4.4.18.5 Análisis del Procedimiento de Control de Facturación y Cobro de Productos Masivos Diners	216

4.4.18.5.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Control de Facturación y Cobro de Productos Masivos Dineros	216
4.4.19 Recaudación de Pagos.....	218
4.4.19.1 Procedimiento de Recaudación de Mensajeros	218
4.4.19.1.1 PROPÓSITO:.....	218
4.4.19.1.2 ALCANCE:.....	218
4.4.19.1.3 DOCUMENTACION:	218
4.4.19.1.4 RESPONSABLES:.....	218
4.4.19.1.5. Análisis del Procedimiento de Recaudación de Mensajeros.....	218
4.4.19.1.5.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Recaudación de Mensajero	218
4.5. Propuesta de Mejora del Departamento de Cobranzas	221
4.5.1. Cuadro de Propuestas de Implementación para el Departamento de Cobranzas de Aig Metropolitano	221
4.5.2. Diagrama de Procedimientos afectados por la Propuesta de Implementación – Departamento de Cobranzas	230
5. PROPUESTA DE MANUAL DE CONTROL INTERNO EN AIG METROPOLITANA-QUITO.....	231
5.1. Cuadro de Propuesta de Manual de Control Interno y Diagramas de Flujo de los procedimientos a implementar	231
5.1.1. Política de pagos con tarjetas de crédito	231
5.1.2 Política de pagos con Cheque	232
5.1.3 Política de pagos por débitos Bancarios	232
5.1.4 Política de pagos en efectivo.....	232
5.1.5 Política de cancelación de pólizas por falta de pago.....	232
5.1.6 Política de medición de Desempeño de los agentes de cobranzas	233
5.1.7 Política entrega de documentación pólizas y facturas – Cobranzas	233
5.1.8 Política de depuración de Cartera de Notas de Crédito.....	233
5.1.9 Política de Cobro- Cuentas referidas.....	234
5.1.10 Política de Aplicación - Recibos de Caja	234
5.1.11 Política de Aplicación – Retenciones.....	234
5.1.12 Política de Recaudación de Pagos – Mensajeros	234
5.14. Política de pagos con tarjetas de crédito	235

5.14.1 Procedimiento para devolución de vouchers rechazados	235
5.15. Diagrama de Flujo - Devolución de Vouchers rechazados	237
5.16. Procedimientos de Control de Cuentas por Cobrar Tarjetas de Crédito	238
5.17. Diagrama de Flujo - Control Cuentas por Cobrar Tarjeta de Crédito	239
5.18. Implantación de Métodos a seguir en caso de Débitos Fallidos Tarjetas de Crédito	240
5.19. Diagrama de Flujo - Débitos Fallidos de Tarjeta de Crédito	241
5.20. Política de pagos con Cheque	242
5.20.1. Procedimiento de recuperación de cheques protestados	242
5.21. Diagrama de Flujo - Recuperación de Cheques Protestados	243
5.22. Política de pagos por débitos Bancarios	244
5.22.1. Procedimiento de seguimiento del formulario de débito	244
5.23. Diagrama de Flujo - Seguimiento Formulario de Débito Bancario	245
5.24. Procedimiento de seguimiento y gestión de débitos fallidos	246
5.25. Diagrama de Flujo - Débitos Fallidos Bancarios	247
5.26. Política de pagos en efectivo	248
5.26.1. Procedimientos de Control de Pagos recibidos por Brokers y Agentes	248
5.27. Política de cancelación de pólizas por falta de pago	249
5.27.1. Procedimientos para Cancelación de Pólizas por falta de Pago.	249
5.28. Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de Pagos Brokers y Agentes	250
5.29. Política de medición de Desempeño de los agentes de cobranzas	251
5.29.1. Procedimientos para Análisis de Cartera vencida	251
5.30. Diagrama de Flujo – Procedimiento Para Análisis de Cartera Vencida	252
5.31. Política entrega de documentación pólizas y facturas - Cobranzas	253
5.31.1. Establecimiento de políticas y procedimientos para entrega de documentación a clientes y brokers relacionadas con cobranzas	253
5.32. Diagrama de Flujo - Procedimientos de entrega de documentación relacionada con cobranzas- Broker	254
5.33. Diagrama de Flujo - Procedimientos de entrega de documentación relacionada con cobranzas	255
5.34. Política de depuración de Cartera de Notas de Crédito	256
5.34.1. Procedimiento de Manejo y Depuración de Notas de Crédito	256
5.35. Diagrama de Flujo - Procedimiento de manejo y depuración de Notas de Crédito	257

5.36. Procedimiento de control de emisión de Notas de Crédito y Facturas Operaciones – Cobranzas	258
5.37. Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de emisión de Notas de Crédito Operaciones – Cobranzas	260
5.38. Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de emisión de Facturas Operaciones - Cobranzas	262
5.39. Política de Cobro- Cuentas referidas.....	263
5.39.1. Procedimiento de manejo de cuentas referidas según su naturaleza.....	263
5.40. Diagrama de Flujo - Procedimiento de Manejo de Cuentas Referidas	264
5.41. De Aplicación - Recibos de Caja.....	265
5.41.1. Procedimientos de aplicación de pagos no identificados	265
5.42. Diagrama de Flujo – Procedimientos de aplicación de pagos no identificados.....	267
5.43. Procedimiento a seguir para la aplicación de recibos cuando la factura no ha sido emitida.	268
5.44. Diagrama de Flujo - Procedimiento de aplicación de pagos cuando la factura no está emitida	270
5.45. Política de Aplicación – Retenciones.....	271
5.45.1. Procedimiento de Gestión de Retenciones.....	271
5.46. Diagrama de Flujo – Procedimiento de Gestión de Retenciones.....	272
5.47. Política de Recaudación de Pagos - Mensajeros	273
5.47.1. Procedimiento de medición de desempeño de Gestores de cobro y recaudadores mediante la determinación de cobros realizados y fallidos.....	273
5.48. Procedimiento de reconfirmaciones de cobros fallidos	275
5.49 Diagrama de Flujo - Procedimiento de medición de desempeño de Gestores de cobro y recaudadores - Reconfirmaciones de cobros.....	276
5.2 . PROGRAMAS A IMPLEMENTAR EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE AIG METROPOLITANA	277
5.2.1 Programa de difusión de políticas de tarjetas de crédito con brokers y agentes.....	277
5.2.1.1 Objetivo:.....	277
5.2.1.2 Responsables:.....	277
5.2.1.3. Actividades a realizarse:.....	277
5.2.1.4 Cronograma del Programa de difusión de políticas de tarjetas de crédito con brokers y agentes.....	279
5.2.2 Programa de difusión de notificación de pagos realizados por depósitos y transferencias a agentes de cobranza	280

5.2.2.1. Objetivo:.....	280
5.2.2.2. Responsables:.....	280
5.2.2.3. Actividades a realizarse:.....	280
5.2.2.4. Cronograma del Programa de difusión de notificación de pagos realizados por depósitos y transferencias a agentes de cobranzas.....	281
5.2.3 Programa de actualización de información de clientes y brokers y datos relevantes en SISE	282
5.2.3.1 Objetivo:.....	282
5.2.3.2. Responsables:.....	282
5.2.3.3 Actividades a realizarse:.....	282
5.2.3.4. Cronograma del Programa de actualización de información de clientes y brokers y datos relevantes en SISE	283
5.2.4 Programa de Mejoramiento del sistema de cruce automático de notas de crédito	285
5.2.4.1 Objetivo:.....	285
5.2.4.2. Responsables:.....	285
5.2.4.3. Actividades a realizarse:.....	285
5.2.4.4. Cronograma del Programa de Mejoramiento del sistema de cruce automático de Notas de Crédito	286
5.3 Administración de Cartera	287
5.3.1. Planeación de la Administración de Cartera	287
5.3.1.1 Eficiente Rotación de Cartera.....	287
5.3.1.2 Ciclo Productivo Aig Metropolitana	288
5.3.1.3 Días Promedio de Cobro	288
5.3.1.4. Presupuesto de Recaudación	288
5.3.1.5 Plan de Cobranzas	290
5.3.1.6 Políticas de Cobranzas y su relación con el crédito	290
5.3.1.7 Normas de Cobranzas.....	291
5.3.2 Organización del Departamento de Cobranzas.....	292
5.3.2.1 Organigrama Funcional – Descentralizado	292
5.3.3 Control de Cartera	292
5.3.3.1 Asignación de Cartera	293
5.3.3.2. Seguimiento de Cartera.....	294
5.3.4 Dirección del Departamento de Cobranzas	295

5.3.4.1 Estilo de dirección del Jefe de Cobranzas	295
5.3.4.2 Estilo Consultivo	295
5.3.4.3 Estilo Participativo.....	296
5.3.4.4 Trabajo en Equipo.....	296
5.3.4.5 Funciones del Jefe de Cobranzas	296
5.3.4.5 Auditoría Operativa.....	297
5.3.5 Control y Cumplimiento de Políticas y Procedimientos	298
6. Conclusiones y Recomendaciones	299
6.1. Conclusiones	299
6.2 Recomendaciones.....	301
ANEXOS	303
ENTREVISTA PERSONAL DE COBRANZAS	304
ENTREVISTA 1	304
ENTREVISTA 2	306
ENTREVISTA 3.....	308
ENTREVISTA 4.....	310
ENTREVISTA 5.....	312
PROCEDIMIENTOS DE COBRANZAS EXISTENTE.....	313
MANUAL PARA LA EMISION DE PRELIQUIDACIONES.....	314
PROCEDIMIENTO PARA GESTION DE COBRO DE CLIENTES.....	316
En la siguiente pantalla, se seleccionan las opciones <i>General de antigüedad de deuda, Detalle plan de pago.</i> En el cuadro de Operaciones se eligen las opciones 1,3,6,7,8 y 9.	317
7.1.5 A continuación se debe dar clic en el botón <i>Rangos</i> , y se selecciona los siguientes rangos: 318	
7.1.5.2 Se da clic en el botón SI.	319
7.1.6 Una vez hecho esto se vuelve automáticamente a la pantalla anterior y se da clic en el botón <i>Listar</i>	319
7.1.6 Una vez que se ha generado la cartera, esta nos despliega automáticamente el <i>Reporte de cartera</i> en un archivo EXCEL, con el cual se da inicio a la gestión	320
7.2. Gestión de cobro.....	321
PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR DEBITOS CON TARJETAS DE.....	323
5. PROCEDIMIENTO:	323
PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR DEBITOS BANCARIOS	325

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR DEBITOS CON TARJETAS DE.....	327
PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACION DE RECIBOS DE CAJA	329
PROCEDIMIENTO PARA APLICACIÓN DE RETENCIONES	331
1. PROCEDIMIENTO:	331

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Información sustancial de cada actor (2012)	10
Tabla 2 - Diagrama de flujo del Proceso de Cobranzas	40
Tabla 3 - Listado de Funciones del Departamento.....	42
Tabla 4 - Macroproceso y Subproceso	45
Tabla 5 - Documentos utilizados	46
Tabla 6 - Alternativas de pago.....	48
Tabla 7 - Pagos con tarjeta de crédito.....	49
Tabla 8 - Depósitos en cuentas corrientes y cuentas de ahorros	52
Tabla 9 - Cartera por Brokers	59
Tabla 10 - Evaluación del Ambiente de Control.....	72
Tabla 11 - Cuestionario de Control Interno	74
Tabla 12 – Análisis de Riesgos y Deficiencias de Control Departamento de Cobranzas.....	113
Tabla 13 - Análisis de riesgos y deficiencias de control con detalle de procesos afectados.....	120
Tabla 14 - Determinación de Actividades de Control	126
Tabla 15 - Análisis del Sistema de información del Departamento de Cobranzas.....	131
Tabla 16 - Análisis de elementos de monitoreo del sistema de control interno a tomar en cuenta en el departamento de cobranzas	136
Tabla 17 - Alternativas de Pago.....	144
Tabla 18 - Pagos con tarjeta de crédito.....	144
Tabla 19 - Depósitos en cuentas corrientes y cuentas de ahorros	147
Tabla 20 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas de la Política de Cobranzas...	151
Tabla 21 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Gestión de Cobro Clientes	158
Tabla 22 - Pólizas emitidas con tipo de negocio	161
Tabla 23 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Gestión de Cobro Cuentas Referidas.....	162
Tabla 24 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Débito con Tarjetas de Crédito.....	164
Tabla 25 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Débito Bancario.....	167
Tabla 26 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aplicación de Recibos de Caja	171
Tabla 27 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aplicación de Recibos de Nova	174
Tabla 28 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aplicación de Retenciones.....	177
Tabla 29 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Cruce Automático.....	180

Tabla 30 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Depósitos no identificados.....	183
Tabla 31 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Registro y Recuperación de Cheques Protestados	187
Tabla 32 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Identificación y Depuración de Primas en Depósito	190
Tabla 33 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Devolución de Primas.....	193
Tabla 34 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Autorización de Renovación de pólizas con saldo	196
Tabla 35 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Pago de Comisiones a Brokers	202
Tabla 36 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aprobación de Pago de Comisiones no Facturadas	209
Tabla 37 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Anticipos a Brokers y Agentes.....	213
Tabla 38 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Procedimiento de Control de Facturación y Cobro de Productos Masivos Dineros	216
Tabla 39 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Procedimiento de Recaudación de Mensajero	219
Tabla 40 - Propuestas de Implementación para el Departamento de Cobranzas de Aig Metropolitan	221
Tabla 41 - Propuesta de Manual de Control Interno Departamento de Cobranzas	235
Tabla 42 - Diagrama de Flujo - Devolución de Vouchers rechazados	237
Tabla 43 - Procedimientos de Control de Cuentas por Cobrar Tarjetas de Crédito.....	237
Tabla 44 - Diagrama de Flujo - Control Cuentas por Cobrar Tarjeta de Crédito	239
Tabla 45 - Implantación de Métodos a seguir en caso de Débitos Fallidos Tarjetas de Crédito	240
Tabla 46 - Diagrama de Flujo - Débitos Fallidos de Tarjeta de Crédito	241
Tabla 47 - Política de pagos con Cheque.....	242
Tabla 48 - Diagrama de Flujo - Recuperación de Cheques Protestados	243
Tabla 49 - Política de pagos por débitos Bancarios.....	244
Tabla 50 - Diagrama de Flujo - Seguimiento Formulario de Débito Bancario.....	245
Tabla 51 - Procedimiento de seguimiento y gestión de débitos fallidos	246
Tabla 52 - Diagrama de Flujo - Débitos Fallidos Bancarios	247
Tabla 53 - Política de pagos en efectivo.....	248
Tabla 54 - Política de cancelación de pólizas por falta de pago.....	249
Tabla 55 - Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de Pagos Brokers y Agentes	250
Tabla 56 - Política de medición de desempeño de los agentes de cobranzas	251
Tabla 57 - Diagrama de Flujo – Procedimiento Para Análisis de Cartera Vencida	252
Tabla 58 - Política entrega de documentación pólizas y facturas - Cobranzas	253
Tabla 59 - Diagrama de Flujo - Procedimientos de entrega de documentación relacionada con cobranzas- Broker	254

Tabla 60 - Diagrama de Flujo - Procedimientos de entrega de documentación relacionada con cobranzas	255
Tabla 61 - Política de depuración de Cartera de Notas de Crédito	256
Tabla 62 - Diagrama de Flujo - Procedimiento de manejo y depuración de Notas de Crédito	257
Tabla 63 - Procedimiento de control de emisión de Notas de Crédito y Facturas Operaciones – Cobranzas	258
Tabla 64 - Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de emisión de Notas de Crédito Operaciones – Cobranzas	260
Tabla 65 - Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de emisión de Facturas Operaciones - Cobranzas	262
Tabla 66 - Política de Cobro - Cuentas referidas	263
Tabla 67 - – Recibos de Caja	265
Tabla 68 - Procedimiento a seguir para la aplicación de recibos cuando la factura no ha sido emitida	268
Tabla 69 - Política de Aplicación – Retenciones	271
Tabla 70 - Política de Recaudación de Pagos - Mensajeros	273
Tabla 71 – Procedimiento de reconfirmaciones de cobros fallidos	275
Tabla 72. Cronograma del Programa de difusión de políticas de tarjetas de crédito con brokers y agentes	279
Tabla 73 - Cronograma del Programa de difusión de notificación de pagos realizados por depósitos y transferencias a agentes de cobranzas	281
Tabla 74 - Cronograma del Programa de actualización de información de clientes y brokers y datos relevantes en SISE	283
Tabla 75 - Cronograma del Programa de Mejoramiento del sistema de cruce automático de Notas de Crédito	286
Tabla 76 - Presupuesto de Recaudación	289
Tabla 77 - Esquema de Asignación de cartera	293
Tabla 78 - Reporte de Asignación Ramos	294

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Principales Clases de seguros	7
Gráfico 2 – Organigrama de la Empresa Presidencia	15

Gráfico 3 - Organigrama de la Empresa Accidentes Personales	15
Gráfico 4 - Organigrama de la Empresa Líneas Personales	16
Gráfico 5 - Organigrama de la Empresa Mercadeo Masivo	17
Gráfico 6 - Organigrama de la Empresa Líneas Comerciales	17
Gráfico 7 - Organigrama de la Empresa Combined SBS	18
Gráfico 8 - Organigrama de la Empresa Financiero	19
Gráfico 9 - Organigrama de la Empresa Recursos Humanos	20
Gráfico 10 - Organigrama de la Empresa Cumplimiento	20
Gráfico 11 - Organigrama de la Empresa Reclamo	21
Gráfico 12 - Organigrama de la Empresa Operaciones & Sistemas	22
Gráfico 13 – Negocios Principales	23
Gráfico 14 - Componentes del Sistema de Control Interno	29
Gráfico 15 - Matriz de COSO	32
Gráfico 16 - Organigrama del Departamento de cobranzas	39
Gráfico 17- Levantamiento de Procesos y Procedimientos	41
Gráfico 18 – Cadena Operativa de Departamento de Cobranzas	47
Gráfico 19 - Cartera al 31 de diciembre 2011	56
Gráfico 20 - Cartera al 31 de Diciembre 2012	56
Gráfico 21 - Cartera al 30 de junio 2013	58
Gráfico 22- Cartera por Brokers	60
Gráfico 23 - Cartera por Ramos	61
Gráfico 24 - Cartera por líneas de negocios	62
Gráfico 25 - Diagrama de flujo: Pago de comisiones a Brokers	65
Gráfico 26 - Diagrama de flujo de Cobranzas	69
Gráfico 27 - Matriz FODA	141
Gráfico 28 - Diagrama de Procedimientos afectados por la Propuesta de Implementación – Departamento de Cobranzas	230
Gráfico 29 - Diagrama de Flujo - Procedimiento de Manejo de Cuentas Referidas	264
Gráfico 30 - Diagrama de Flujo – Procedimientos de aplicación de pagos no identificados ..	267
Gráfico 31 - Diagrama de Flujo - Procedimiento de aplicación de pagos cuando la factura no está emitida	270
Gráfico 32- Diagrama de Flujo – Procedimiento de Gestión de Retenciones	272
Gráfico 33- Diagrama de Flujo - Procedimiento de medición de desempeño de Gestores de cobro y recaudadores - Reconfirmaciones de cobros	276
Gráfico 34 - Ciclo Productivo Aig Metropolitana	288

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como propósito analizar la empresa Aig Metropolitana, dedicada a brindar servicios financieros y manejo de activos, productos financieros, administración de fondos de inversión directa, administración de bienes raíces y fondos de retiro; nuestro estudio se centra en el análisis del control interno del departamento de cobranzas.

La empresa Aig Metropolitana fue seleccionada para el desarrollo del presente trabajo ya que existía facilidad en la recolección de información, al igual se dio el enfoque al Departamento de Cobranzas ya que existe el conocimiento del mismo y la facilidad de aprobación para realizar una propuesta de mejora de su control interno.

La estructura del trabajo de titulación está conformado por seis capítulos que hacen referencia: a las bases teóricas del seguro, control interno, conocimiento del Departamento de cobranzas de la empresa, el Análisis de Control Interno del departamento, políticas y procedimientos existentes en el departamento, reestructuración de políticas y procedimientos, implantación de nuevas políticas y procedimientos por medio de una Propuesta de Manual de Control Interno desarrollado en el presente trabajo de titulación.

En el primer capítulo se expone antecedentes y aspectos generales del mercado asegurador; reseña histórica, objetivos, estructura organizacional, productos y servicios de Aig

Metropolitana; definiciones, elementos y objetivos del control interno, este capítulo muestra la base teórica para la realización del trabajo de titulación.

En el segundo capítulo se realiza el levantamiento de información del departamento de Cobranzas de Aig Metropolitana donde se muestra: la estructura del departamento, procesos existentes en el departamento principales funciones realizadas por el personal, se establece la interacción del departamento con demás departamentos de la compañía, el diagrama de flujo, política de cobranzas, se realiza un análisis de la cartera existente a Junio 2013 con la cartera 2011 -2012 tomando como parámetro la antigüedad de saldo así como también se establece los métodos de cobranzas que utiliza el departamento.

En el tercer capítulo se realiza un análisis del control interno de la empresa donde se muestra un análisis y evaluación del ambiente de control del departamento, se realiza una medición de riesgos de control mediante la elaboración del cuestionario de control interno, se identifica los principales riesgos de control, controles existentes, deficiencias de control detectadas, se analiza y evalúa el sistema de información y comunicación del departamento y se establece criterios de monitoreo.

En el cuarto capítulo se establece las propuestas de mejora de desempeño del departamento donde se establece la misión, visión, análisis FODA, objetivos y estrategias del departamento; se realiza un análisis de cada política y procedimiento existente en el departamento se evalúan

cada uno de éstos y se establecen deficiencias de control por política y procedimientos con lo que se realiza la propuesta de mejora en el desempeño del departamento de cobranzas.

En el capítulo cinco se realiza la propuesta de Manual de Control Interno del departamento donde se establece las nuevas políticas y procesos a implementarse en el departamento con sus respectivos diagramas de flujo, al igual se establecen programas a implementarse y finalmente se realiza una propuesta de administración de cartera donde se establece: una planeación eficiente, organización, parámetros de dirección y control.

En el capítulo seis se elaboran las conclusiones y recomendaciones en base a un análisis del trabajo de investigación realizado.

INTRODUCCIÓN

El mercado asegurador en el Ecuador es actualmente un sector en crecimiento el cual está conformado por 41 integrantes, en relación a años anteriores el número de aseguradoras va en descenso a razón de que la competencia les ha obligado a mejorar su desempeño, buscando como alternativa la fusión entre compañías.

El presente estudio se realizará en base a una de las diez aseguradoras más grandes del Ecuador, la aseguradora en estudio es Aig Metropolitana la cual hasta el año 2012 tenía USD 64,3 millones en activos según reporto de la revista líderes, ocupando así el quinto lugar entre las aseguradoras más grandes del país.

Aig Metropolitana brinda servicios de seguros a los ecuatorianos desde el año 1969, estableciendo como sus principales servicios seguros de vehículos, hogar, universidades, agencias de viaje, gasolineras, condominios y copropiedades, hoteles, oficinas, accidentes personales, vida y asistencia médica, Travel, entre otros.

La expansión de la compañía en los últimos años ha traído aumento en producción, ventas y cuentas por cobrar lo que ha aumentado sus necesidades operativas de fondo.

Tomando como base el aumento de cartera existente en los últimos años el presente trabajo de investigación abarca el análisis del Departamento de Cobranzas de Aig Metropolitana – Quito.

Para que el Departamento de Cobranzas de Aig Metropolitana – Quito tenga seguridad razonable en cuanto a efectividad y eficiencia de operaciones, confiabilidad en la información

financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables es necesario un análisis y evaluación del control interno.

Para realizar un análisis y evaluación del control interno se debe considerar los componentes como son: evaluación del ambiente de control, evaluación del riesgo, evaluación de actividades de control, evaluación del sistema de comunicación y monitoreo.

El presente trabajo de investigación busca realizar un análisis y evaluación del control interno del Departamento de Cobranzas de Aig Metropolitana – Quito, detectar riesgos existentes, controles aplicados, deficiencias de controles y realizar una Propuesta de mejoramiento del desempeño del departamento.

1. ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES

1.1. Mercado Asegurador

1.1.1. Historia del Seguro

El hombre desde sus inicios ha estado sometido a riesgos e incertidumbres que han puesto en peligro su supervivencia; eventualidades que podrían o no suceder porque están afuera del alcance humano para que puedan ser controlados.

Para estas posibles eventualidades se ha creado un instrumento financiero denominado seguro. Un seguro es un medio para la cobertura de riesgos transferido a una aseguradora, que va a garantizar indemnizar el perjuicio producido por situaciones accidentales.

La historia del seguro se remota a antiguas civilizaciones como Babilonia, Egipto Grecia Roma, donde se concibieron prácticas que se utilizan en el sistema actual de seguros.

Los primeros seguros fueron iniciados por los babilonios e hindús, los primeros contratos eran conocidos como “Contratos a la Gruesa”, éstos se efectuaban entre banqueros y propietarios de barcos. El dueño del barco tomaba prestado fondos para comprar y financiar un viaje. (Morazán, 2010, p. 65)

El seguro marítimo es pionero en el campo de los seguros en general, los primeros riesgos asegurados fueron los de la navegación en la Edad Media

debido a la afluencia de tráfico marítimo en el Mediterráneo y la prohibición de la iglesia de los contratos a la gruesa. (Ferreiro, 2013, p. 80)

Los seguros en América Latina recibieron influencia de países de Europa, en el año 1543 llegan por primera vez a Perú mercaderías aseguradas desde España. Posteriormente se establecen agencias de aseguradoras marítimas en Argentina, Chile y se expanden a demás países de Latinoamérica. (Morazán, 2010, p. 65)

Los seguros en el Ecuador tienen su origen en la vida republicana orientados principalmente a los ramos de vida, incendio y transporte; posteriormente con el ferrocarril el Ecuador lograr vincularse a la importación y exportación de productos esto ayudo a afianzar la actividad aseguradora marítima con el aparecimiento del Puerto de Guayaquil. En el año 1933 se establece que las actividades aseguradoras deben ser reguladas por la Superintendencia de Bancos que a continuación tomaría nombre de Superintendencia de Bancos y Seguros.

En definitiva, un seguro es un instrumento económico cuya finalidad es proteger a la persona o entidad contratante de un evento futuro riesgoso. (Llanos, 2012, p. 95)

1.1.2 Definición del seguro

El seguro es un contrato mediante el cual una de las partes, el asegurador se obliga mediante el pago de una prima a indemnizar al asegurado, dentro de los límites convenidos en el contrato de seguro, en caso de pérdida o daño producido

por un acontecimiento incierto o una eventualidad previamente establecida. (Paz y Miño, 2004, p. 35)

El término seguro viene del latín *secūrusse* trata de aquello que es cierto e indudable o que parece exento de riesgo y peligro. La palabra seguro se utiliza como sinónimo de seguridad o certeza.

Para comprender la importancia de un seguro es necesario tener claro el concepto de riesgo, es así como el riesgo se puede identificar como la probabilidad de que ocurra o no un evento. El seguro se definiría como un medio de prevención en caso de que ocurra este acontecimiento incierto, éste atenúa los efectos del riesgo.

De lo analizado anteriormente podemos definir que el seguro es un medio para afrontar riesgos, entendidos estos como eventos futuros, fortuitos, de ocurrencia incierta que tienen la posibilidad de causar daños, pérdidas en el patrimonio.

El seguro tiene un papel fundamental en la economía y en la sociedad, ya que el asegurado recibirá dentro de los límites del contrato una indemnización por la ocurrencia del riesgo, le permite superar efectos que serían muy difíciles enfrentar individualmente o con sus propios recursos. (Paz y Miño, 2004, p. 35)

1.1.3. Funciones del seguro

- Libera los recursos Económicos destinados a responder por pérdidas de toda la sociedad
- El seguro promueve la creación del ahorro, ya que el seguro es un poderoso medio de captación y distribución del ahorro

- Garantiza el crédito, muchas instituciones financieras para otorgar créditos a empresarios respaldan este desembolso de dinero con seguros que disminuyen el riesgo de morosidad
- Contribuye a evitar el riesgo.
- Logra el equilibrio social y facilita el desarrollo de la colectividad mediante la disminución de la incertidumbre de que ocurra algún evento no planeado.

1.1.4. Ventajas del seguro

- Sustitución de la seguridad por la inseguridad, al atenuar los riesgos existentes
- Distribución equitativa del costo de pérdidas entre los asegurados
- Constituyen una fuente de generación de empleo
- Los seguros, haciendo referencia al seguro de vida permite garantizar el bienestar del asegurado.

1.1.5. Desventajas del seguro

- Oneroso, todo riesgo tiene su costo
- Trámite de contratación
- Constitución de aseguradoras conlleva largos trámites.

1.1.6. Elementos esenciales del contrato de seguro

Interés asegurable: Es la relación lícita de valor económico sobre un bien. Es el interés económico que una persona posea sobre un bien que se encuentra expuesto a cualquier tipo de riesgo.

Riesgo Asegurable: Es un evento futuro, posible e incierto que puede generar un daño patrimonial al asegurado.

Prima o precio del seguro: Es el costo de la póliza por asumir el riesgo contraído.

Obligación condicional del asegurador: Obligación que debe ser cumplida por el asegurado, sin el cual el seguro no tiene validez alguna.

1.1.7 Principales Clases de seguros

Gráfico 1 - Principales Clases de seguros

Seguros de Vida	<ul style="list-style-type: none"> El seguro de vida corporativo o grupal brinda protección a tus colaboradores y sus beneficiarios para que en caso de fallecimiento reciban la suma asegurada contratada.
Seguro de Incendio	<ul style="list-style-type: none"> Con este <i>seguro</i> se cubre los bienes muebles e inmuebles contra el riesgo de los <i>incendio</i>
Seguro de Transporte	<ul style="list-style-type: none"> Aseguro la carga que se moviliza en el vehículo, de acuerdo al término del contrato. La póliza de accidentes personales, garantiza al asegurado el pago por las lesiones corporales provenientes de accidentes que pueden ocurrirle en su vida privada o en el desempeño de la profesión u <i>oficio</i>.
Seguro de Accidentes personales	
Seguro de hogar	<ul style="list-style-type: none"> Daños acontecidos en el contenido o continente de una vivienda.
Seguro de Automóviles	<ul style="list-style-type: none"> Es un contrato de <i>seguro</i> que cubre los riesgos creados por la conducción de <i>automóviles</i> en caso de causar un accidente

Fuente: (Díaz Blanco, 2006) Elaborado: Julio 2013. Elaborado por: Carla Díaz

1.1.8. Evolución y situación del mercado asegurador en el Ecuador

El inicio de intervención del Estado dentro de la actividad aseguradora del país se remonta al año 1909, en este año se realizó el primer Decreto Legislativo, mediante el cual se dicta la ley de control. Con base a esta ley se han efectuado posteriores reformas.

En 1938 se pone en vigencia un nuevo instrumento legal bajo el nombre de LEY SOBRE INSPECCIÓN Y CONTROL DE SEGUROS.

En 1965 mediante Decreto Supremo se dicta LA LEY GENERAL DE COMPAÑÍAS DE SEGUROS

Después de introducir varias reformas en 1967 aparece la CODIFICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE COMPAÑÍAS DE SEGUROS

La Ley de Seguros regula la constitución, organización, actividades y funcionamiento de personas jurídicas, naturales que integran el sistema de seguro privado los cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencias de Bancos y Seguros. (Superintendencia de Bancos, 1977,p. 5)

Durante los últimos años el mercado asegurador ha atravesado por varios procesos de fusión y de liquidación de compañías, así como la constitución de nuevas compañías, que ha resultado en una consolidación general del sector.

El mercado asegurador ha tenido un crecimiento muy importante en los últimos años señalando como principales razones: una importante inversión por parte del gobierno, el crecimiento de la venta de automóviles a crédito, el desarrollo

del seguro de personas (seguro de vida y salud) y el crecimiento constante y marcado del país.

Estos cambios han generado que varíe el mapa del sector no solo en participación de mercado sino también en número de integrantes. De esta forma los participantes del sistema -a diciembre de 2012- descendieron de 44 a 42 instituciones y una vez que inicien las operaciones de Liberty Seguros (que fusiona a Cervantes y a Panamericana), quedarán 41 integrantes en el sistema asegurador.

De las 42 entidades que presentaron balances en 2012, 34 corresponden a seguros generales y ocho operan principalmente seguros de vida.

En tamaño y distribución, el sistema de seguros está poco concentrado; las 10 entidades más grandes se llevan el 55,4%, lo que contrasta con otros sectores como el bancario, en el que las seis instituciones más grandes suman casi el 80% del mercado. Las entidades más representativas en nivel de activos son: EQUINOCCIAL con USD 128,8 millones en activos (9,5% del total del sistema); QBE SEGUROS COLONIAL con USD 112,2 millones en activos (8,3% del total del sistema); SUCRE con USD 103 millones en activos (7,6% del total del sistema); ACE con USD 92,8 millones en activos (6,8% del sistema); y, AIG METROPOLITANA con USD 64,3 millones en activos, que representan el 4,7% del total del sistema. (Ekos Negocios, 2013, p. 8)

Tabla 1 - Información sustancial de cada actor (2012)

Información sustancial de cada actor (ejercicio 2012)								
Entidad	Activos		Deudores por primas		Utilidad		Resultados técnicos	
	en USD millones	% de participación sistema	en USD millones	% del activo	en USD millones	% de participación sistema	en USD millones	% de participación sistema
 EKO NEGOCIAL	128,87	9,51%	46,74	36,27%	4,00	8,64%	9,56	6,60%
 QBE Seguros Colombia	112,20	8,28%	16,38	14,60%	-5,70	-12,29%	17,79	12,27%
 Seguros Bolívar	103,09	7,60%	32,18	31,22%	1,28	2,77%	2,93	2,02%
 Seguros Páramo	92,80	6,85%	15,75	16,97%	4,18	9,01%	27,79	19,18%
 AIG	64,33	4,75%	10,86	16,88%	8,01	17,29%	17,72	12,23%
 Allianz	59,20	4,37%	1,15	1,94%	13,50	29,14%	20,40	14,08%
 Univas	58,12	4,29%	7,11	12,24%	3,21	6,93%	4,50	3,11%
 Seguros Páramo	47,66	3,52%	12,87	27,01%	-0,56	-1,21%	2,51	1,73%
 MAPFRE	43,42	3,20%	12,74	29,33%	1,76	3,80%	3,09	2,13%
 LATISA	41,59	3,07%	11,69	28,11%	1,17	2,52%	3,41	2,35%
 Equivida	39,18	2,89%	2,78	7,10%	1,74	3,76%	5,24	3,62%
 Seguros del Sur	38,24	2,82%	5,01	13,11%	0,39	0,83%	4,51	3,11%
 Seguros Páramo	37,09	2,74%	8,60	23,19%	0,06	0,12%	0,18	0,13%
 Seguros Páramo	36,25	2,67%	10,61	29,26%	1,21	2,60%	2,99	2,06%
 BOLIVAR	34,34	2,53%	5,39	15,69%	0,02	0,05%	-3,07	-2,12%
 Seguros Páramo	33,88	2,50%	3,57	10,54%	0,34	0,74%	0,49	0,34%
 Rocafuerte Seguros	29,30	2,16%	4,57	15,61%	1,33	2,87%	2,55	1,76%
 CBP	28,90	2,13%	5,34	18,48%	3,54	7,64%	4,27	2,95%
 Seguros Páramo	27,92	2,06%	8,49	30,41%	2,31	4,98%	3,31	2,28%
 La Fátima	26,56	1,96%	8,44	31,76%	0,57	1,22%	0,73	0,50%
 Seguros Páramo	25,29	1,87%	0,19	0,73%	1,61	3,47%	2,52	1,74%

Fuente: (EKOS, NEGOCIOS 2013) Revisado el 5 Junio 2013. Autoría Propia.

1.1.9. Cobranzas de seguros

La cobertura que ofrece un seguro es un servicio intangible, es decir un servicio que el asegurado no ha utilizado todavía por lo que se realiza un pago anticipado de un siniestro que podría o no ocurrir en el futuro.

Por lo mencionado anteriormente, observamos la dificultad que existe que se realice el cobro de un servicio que no se ha prestado todavía.

Para el cobro de un seguro no se debe utilizar las estrategias tradicionales como la coacción para obligar al cliente a que pague la prima, un cobrador de seguros debe tener las siguientes características:

- Sutileza con el cliente
- Poder de Convencimiento
- Habilidades para tratar al cliente

Los Agentes de cobranzas deben desarrollar continuamente estrategias y mecanismos de cobro que permitan obtener el pago de la prima convenida en el contrato de seguro con los plazos establecidos en el mismo. (Blogspot, Como tener exito en las cobranzas 2013, p. 35)

1.2. AIG Metropolitana

1.2.1. Reseña de la empresa

American Internacional Group, es una compañía líder en seguros y servicios financieros en Estados Unidos. Sus compañías filiales suscriben gran variedad de seguros comerciales y personales por medio de sus canales de distribución en más de 130 países.

AIG brinda servicios financieros y manejo de activos, productos financieros, administración de fondos de inversión directa, administración de bienes raíces y fondos de retiro.

American Internacional Group es una empresa multinacional fundada en Ecuador desde 1969, cuya función principal es asegurar miles de negocios y hogares ecuatorianos brindando un servicio eficiente y oportuno. AIG Metropolitana cuenta con sucursales en Quito, Guayaquil y Cuenca, es una empresa sólida con gran respaldo y dinamismo la cual ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años.

Aig Metropolitana cuenta con seguros personales y corporativos en sus distintas ramas: vehículos, hogar, universidades, agencias de viaje, gasolineras, condominios y copropiedades, hoteles, oficinas, accidentes personales, vida y asistencia médica, Travel, entre otros. (Aig Metropolitana, 2013, p. 5)

1.2.2. Misión de la Empresa

“ Como una organización global de servicios financieros, nuestro compromiso es desarrollar productos y servicios que respondan a las necesidades de nuestros clientes, así como la promoción de una cultura corporativa que valora la integridad, la diversidad, la innovación y la excelencia." (AIG METROPOLITANA, 2012)

1.2.3. Visión de la Empresa

Crearemos valor inigualable para nuestros clientes, colegas, socios comerciales y accionistas contribuyendo al crecimiento de comunidades sostenibles y prósperas. (AIG METROPOLITANA, 2012)

1.2.4. Objetivo

Ser el proveedor líder de servicios financieros y seguros en el mundo entero.

(AIG METROPOLITANA, 2012)

1.2.5. Valores

- Personas: Desarrollar diversos talentos, recompensar la excelencia
- Enfoque en el cliente: Anticipar sus prioridades y superar sus expectativas.
- Desempeño: Ser responsables, administrar riesgos y usar las fortalezas de AIG.
- Integridad: Trabajar con honestidad.
- Respeto: Valorar con todos los colegas, colaborar con los demás
- Emprendimiento: Aprovechar las oportunidades, innovar por lo clientes y con ellos.

(AIG METROPOLITANA, 2012)

1.2.6. Principios y Políticas

- Orientación al cliente
- Desarrollo de Nuevas Soluciones
- Innovación en Canales de Distribución.

(AIG METROPOLITANA, 2012)

1.2.7. Valores corporativos

- Integridad
- Calidad en Servicio
- Liderazgo responsable

- Fuerza Financiera

(AIG METROPOLITANA, 2012)

1.2.8. Cultura Corporativa

- Integridad
- Disciplina
- Innovación
- Conocimiento
- Talento
- Liderazgo Responsable
- Servicio
- Trabajo rompiendo fronteras

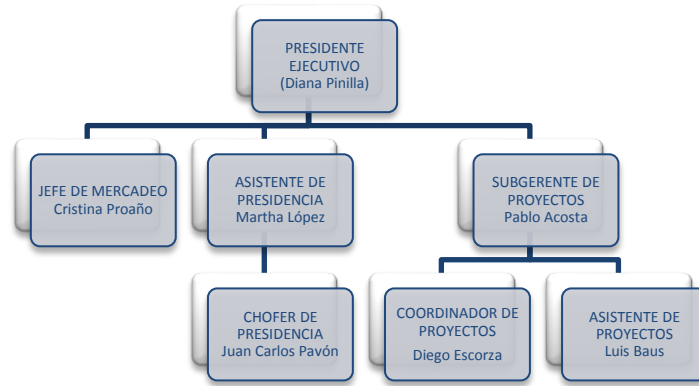
(AIG METROPOLITANA, 2012)

1.2.9. Organigrama de la empresa

Los siguientes organigramas fueron encontrados en el portal Intranet de Aig Metropolitana.

1.2.9.1.PRESIDENCIA

Gráfico 2 – Organigrama de la Empresa Presidencia

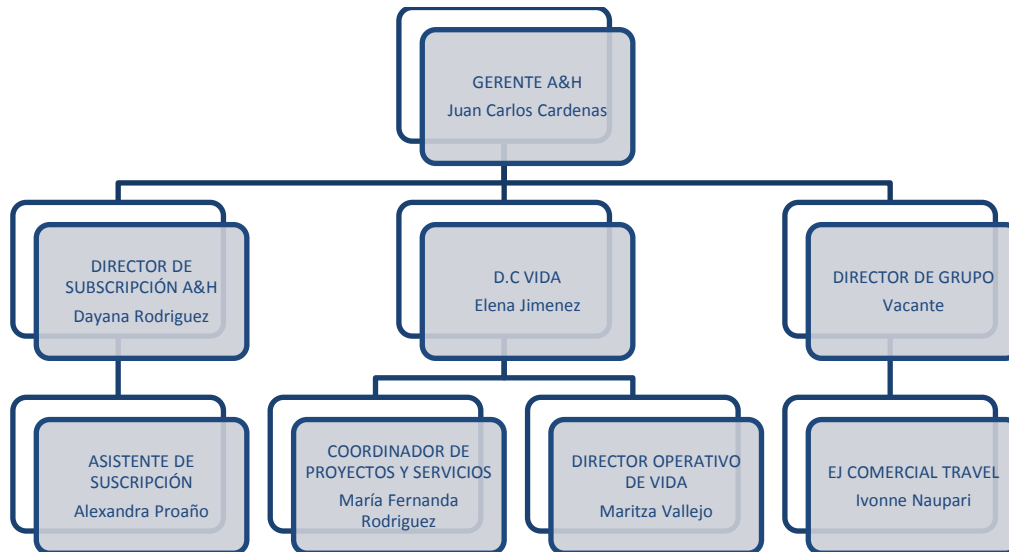


Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013 - Autoría Propia

1.2.9.2.ACCIDENTES PERSONALES

Gráfico 3 - Organigrama de la Empresa Accidentes Personales

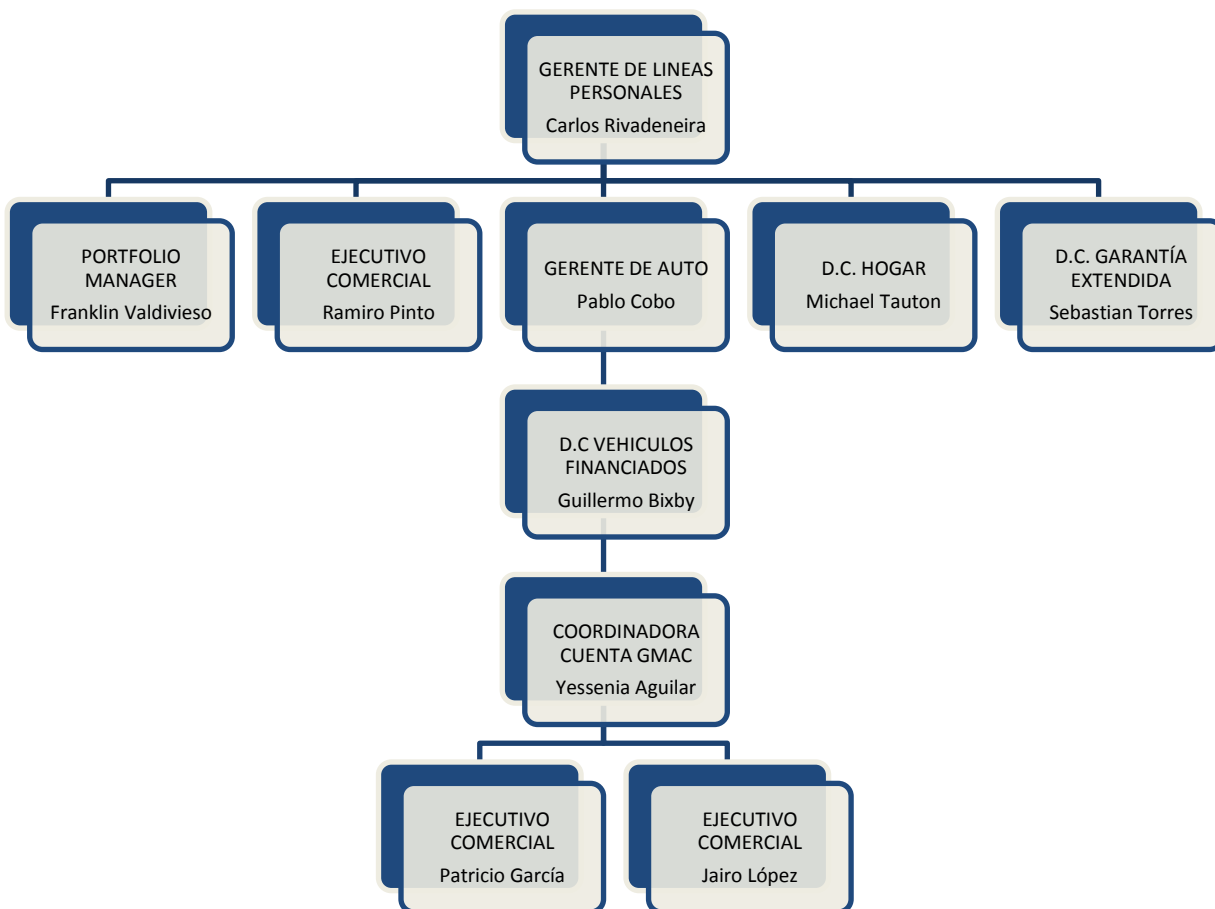


Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013 - Autoría Propia

1.2.9.3.LINEAS PERSONALES

Gráfico 4 - Organigrama de la Empresa Líneas Personales



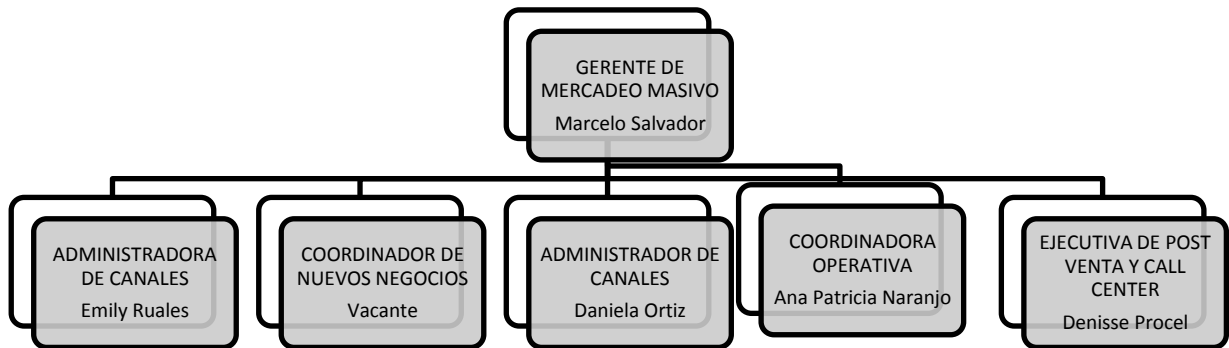
Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013

Autoria Propia

1.2.9.4. MERCADEO MASIVO

Gráfico 5 - Organigrama de la Empresa Mercadeo Masivo

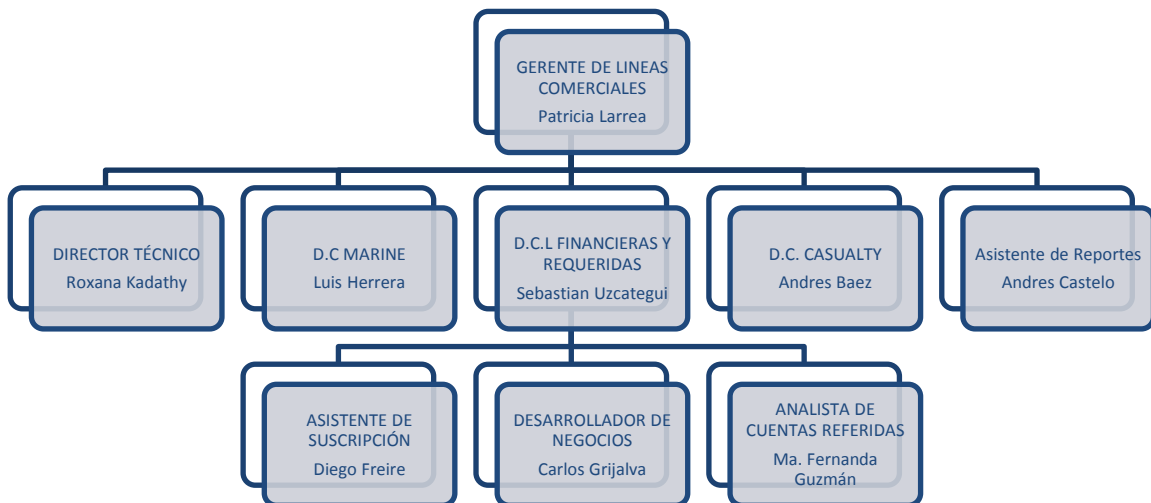


Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013 - Autoría Propia

1.2.9.5. LÍNEAS COMERCIALES

Gráfico 6 - Organigrama de la Empresa Líneas Comerciales

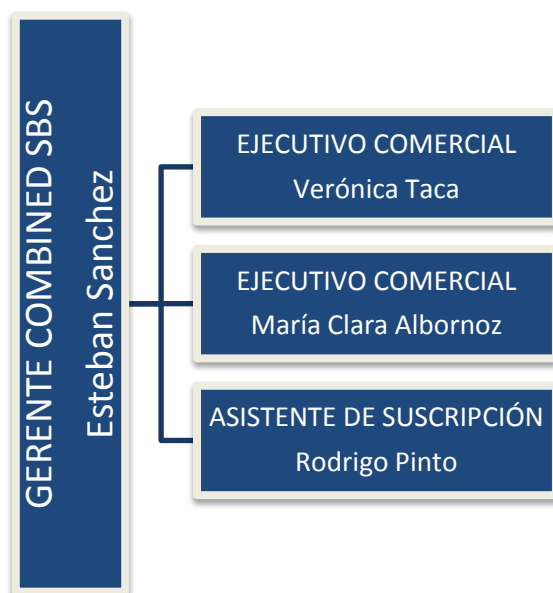


Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013 - Autoría Propia

1.2.9.6.COMBINED SBS

Gráfico 7 - Organigrama de la Empresa Combined SBS



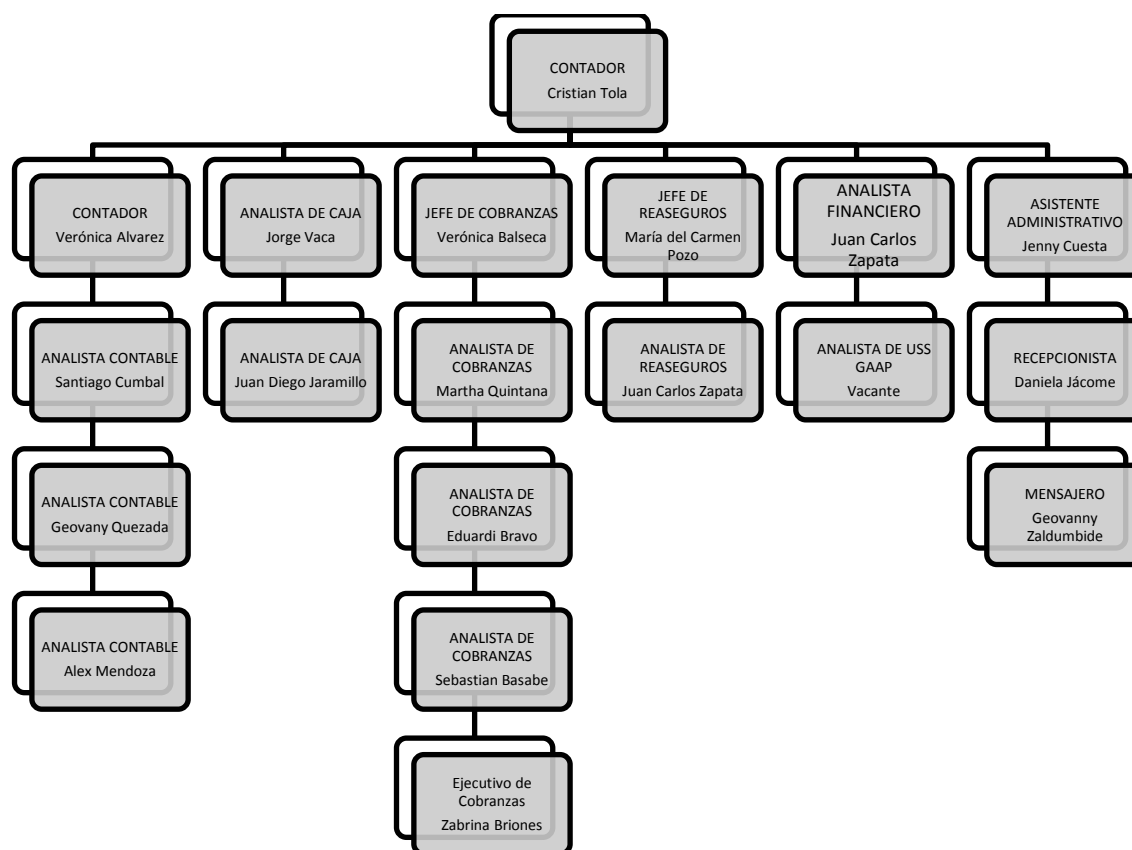
Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013

Autoría Propia

1.2.9.7. FINANCIERO

Gráfico 8 - Organigrama de la Empresa Financiero



Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013

Autoría Propia

1.2.9.8. RECURSOS HUMANOS

Gráfico 9 - Organigrama de la Empresa Recursos Humanos



Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013- Autoría Propia

1.2.9.9.CUMPLIMIENTO

Gráfico 10 - Organigrama de la Empresa Cumplimiento

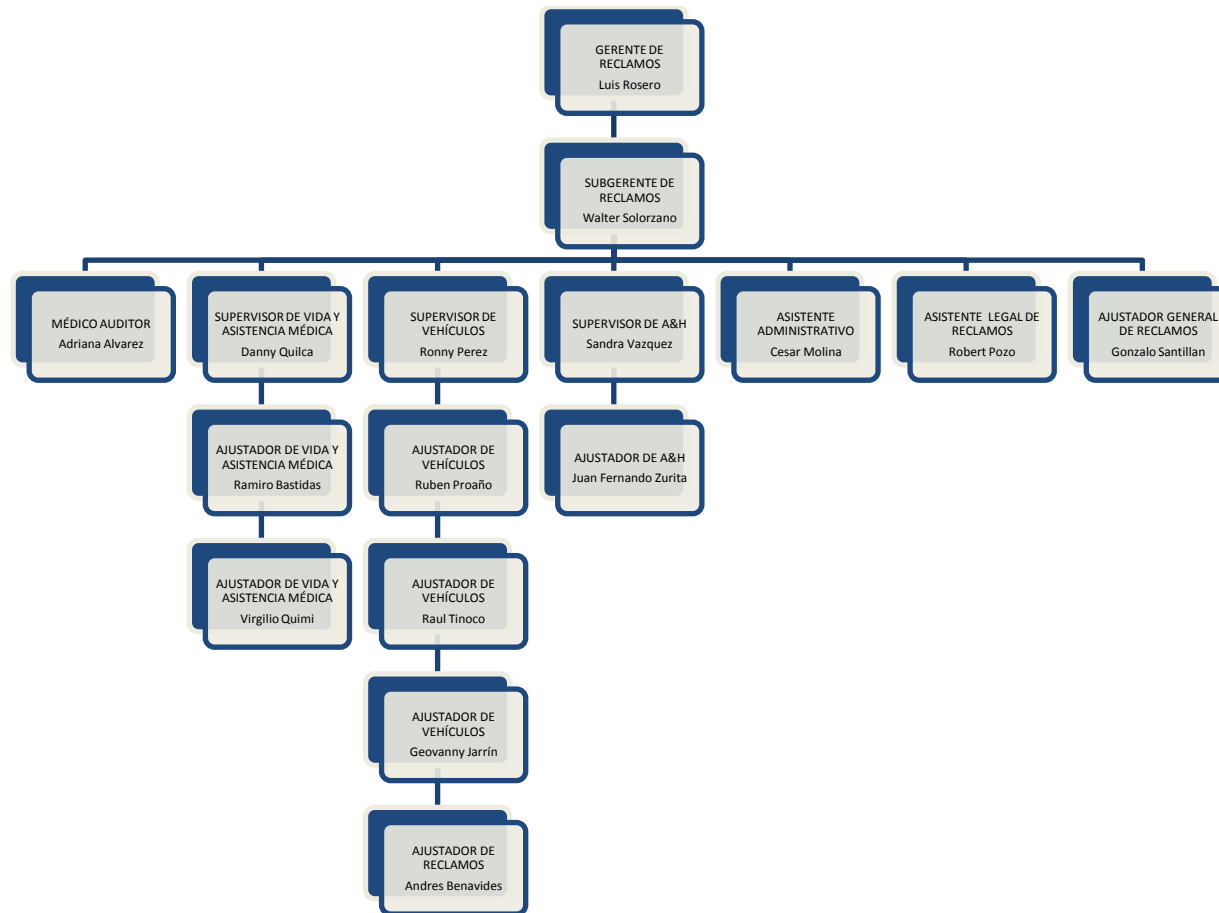


Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013 - Autoria Propia

1.2.9.10. RECLAMO

Gráfico 11 - Organigrama de la Empresa Reclamo

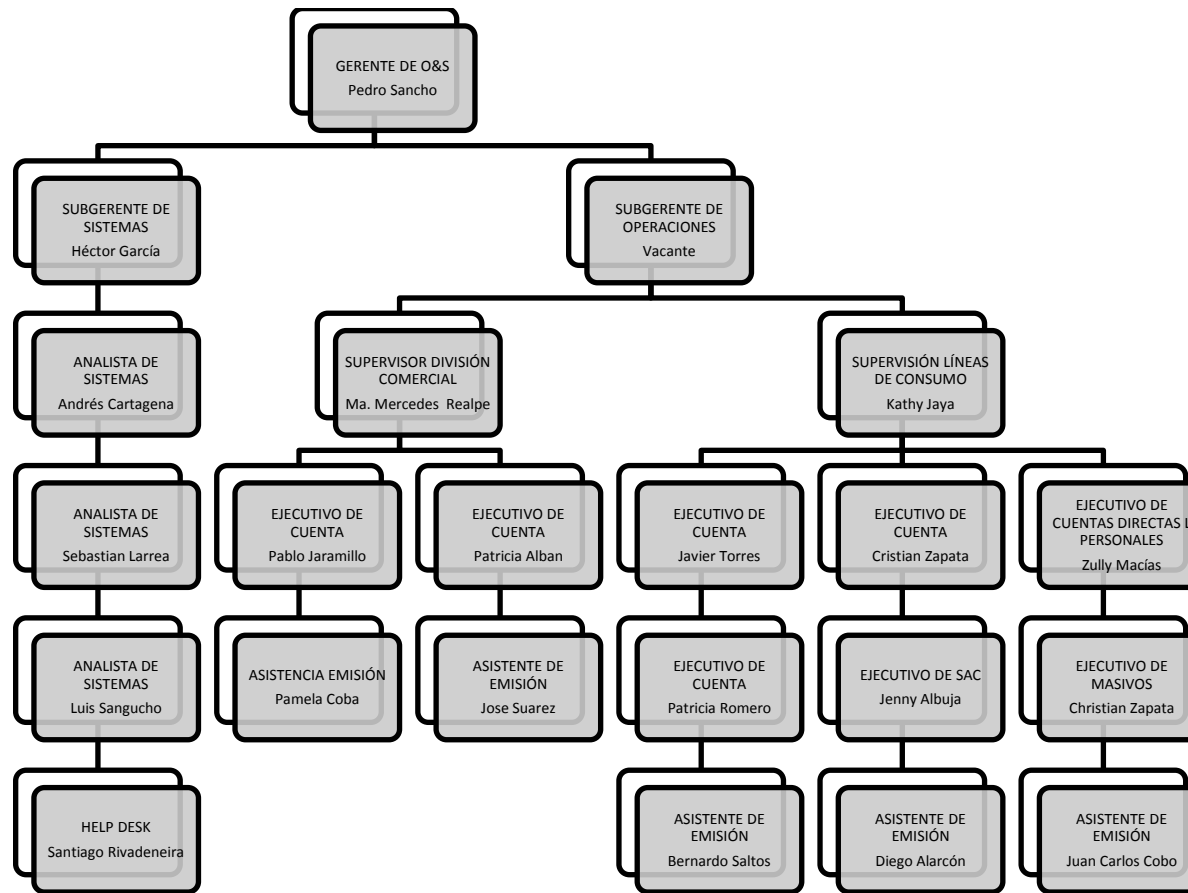


Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012). **Fecha de Consulta:** Julio 2013

Autoría Propia

1.2.9.11. OPERACIONES & SISTEMAS

Gráfico 12 - Organigrama de la Empresa Operaciones & Sistemas



Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012). **Fecha de Consulta:** Julio 2013

Autoría Propia

1.2.9.12. Productos

Gráfico 13 – Negocios Principales

NEGOCIOS PRINCIPALES

Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013 - **Autoría Propia**

Líneas personales: han sido especialmente diseñados para otorgar la mejor protección y seguridad a las personas, de manera que su PATRIMONIO esté totalmente respaldado de cualquier eventualidad.

- Seguro de vehículos: Planes de full cobertura, solo pérdida total, solo responsabilidad civil.
- Seguro de Hogar

Accidentes personales: Cubre la pérdida accidental de la vida, desmembración accidental, pérdida de la vista, oído y voz e incapacidad total y permanente por accidente y gastos médicos por accidente.

- Grupo: Su objetivo es amparar a un grupo de personas que tengan vinculación o relación contractual con el tomador.
- Escolares: Está diseñado para cubrir todos los riesgos y eventos a los que están expuestos los alumnos que pertenezcan a un plantel estudiantil y/o universitario.
- Plan familiar integral: El plan Familiar Integral está diseñado para cubrir la pérdida accidental de la vida, desmembración, pérdida de la vista, oído y voz e incapacidad total y permanente por accidente, gastos médicos por accidente y hospitalización por accidente o enfermedad del titular o miembro familiar asegurado.
- Ejecutivo Internacional: El plan Ejecutivo Internacional cubre la pérdida accidental de la vida, desmembración, pérdida de la vista, oído y voz e incapacidad total y permanente por accidente, gastos médicos por accidente y hospitalización por accidente o enfermedad del titular asegurado.
- Plan estudiantil internacional: El Plan Estudiantil está diseñado exclusivamente para viajes por estudio a cualquier parte del mundo. Cuenta con una cobertura máxima de 365 días, la edad límite es de 29 años.
- Viajes Ecuador: El plan Viajes Ecuador está diseñado para viajes de placer o negocios realizados dentro del territorio Ecuatoriano tanto para pasajeros nacionales como extranjeros

Líneas financieras

- **BBB:** Bancos o Instituciones Financieras exceptuando riesgos que se encuentren en concordato o liquidación, y/o que tengan menos de dos (2) años de operaciones.
- **Crimen por computador:** Clientes que tengan la cobertura para Bancos e Instituciones Financieras (BBB) o la cobertura de Infidelidad y Riesgos financieros.
- **Responsabilidad Civil Profesional:** Reclamos que se deriven de la prestación normal de los servicios financieros ofrecidos por el Asegurado.
- **Directores y Administradores (D&O):** Miembros de Junta Directiva y Administradores de cualquier tipo de empresa comercial o financiera exceptuando empresas en liquidación.

Seguro de Equipo electrónico: Todo riesgo, daño material cuando sufran una pérdida o daño físico súbito e imprevisto por cualquier causa, y que no esté excluido. Puede ocurrir una reparación o un reemplazo del equipo.

Vida y Asistencia Médica: Cubre muerte por cualquier causa, muerte accidental, desmembramiento, incapacidad total y permanente.

Póliza Multiriesgo: la más completa del mercado legalmente aprobada por la Superintendencia de Bancos.

- Todo Riesgo de Incendio: Cobertura de Todo Riesgo, incluyendo coberturas catastróficas.
- Lucro Cesante por Incendio: Ampara la pérdida por la interrupción del negocio a consecuencia del daño material ocasionado por un evento cubierto bajo el ramo de Incendio.
- Robo y/o Asalto: Pérdida o daño que ocurra a los bienes que se encuentren dentro del predio asegurado causados por:
 - a) Robo, asalto y/o atraco,
 - b) Tentativa de robo, asalto y/o atraco
 - c) Hurto
- Rotura de Maquinaria: Daños materiales de la maquinaria que se encuentren dentro del predio asegurado.
- Lucro por Rotura Maquinaria: Interrupción del negocio como consecuencia del daño material ocasionado por un evento cubierto bajo Rotura de Maquinaria.
- Equipo y Maquinaria de Contratista: Cobertura de Todo Riesgo, cubre el daño material de equipo y maquinaria móvil dentro del predio asegurado u obra.
- Equipo Electrónico: Cobertura de Todo Riesgo de Daños materiales, Portadores externos de datos, Incremento en el costo de operación.
- Fidelidad, Dinero y Valores

- Responsabilidad Civil
- Transporte Interno: Cubre la movilización de bodega a bodega de diversos productos dentro de la República del Ecuador. (AIG METROPOLITANA, 2012).

1.3. Control Interno

1.3.1. Definición de Control Interno

Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla, 2005, p. 45)

El control Interno es el conjunto de actividades, métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar activos y evitar su mala utilización, evitar que sean contraídos pasivos indebidamente, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, aumentar la eficiencia en operaciones y lograr mayor adhesión a las políticas establecidas en la empresa. (Aguirre, 2000, p. 87)

Un sistema de control interno es importante ya que ayuda a conservar la integridad física y numérica de bienes, valores, activos de la empresa tales

como el efectivo, cuentas por cobrar, mercancías, etc. Es decir un sistema eficiente de control interno en una empresa ayuda a prevenir, robos, fraudes; por medio de una evaluación de procedimientos administrativos, contables y financieros. (Perdomo, 2004, p. 67)

1.3.2. Objetivos de la Evaluación de Riesgo

Cuando se fija la misión de la empresa se establece objetivos que se espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos.

Existen objetivos generales que son establecidos para toda la entidad al igual que objetivos específicos que están determinados para ciertas áreas.

Es así que para determinar los objetivos propuestos se establecen las siguientes categorías:

- Operacionales, están relacionados con el uso de efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información financiera, relacionado con la preparación de estados financieros confiables
- Cumplimiento, relacionado con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.

1.3.3. Componentes del Sistema de Control Interno

Gráfico 14 - Componentes del Sistema de Control Interno



Fuente: (MANTILLA, 2005, p. 76)

Fecha de Consulta: Julio 2013

La estructura de control interno de una empresa consiste en determinar ciertos procedimientos y políticas para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos de la entidad. La estructura del control interno está formada por el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, supervisión y monitoreo (Mantilla, 2005, p. 45).

El ambiente de control hace referencia a los factores que afectan los procedimientos y políticas de la empresa que intervienen en el funcionamiento de la entidad. Los principales factores determinantes son la filosofía y dirección de la administración de la empresa, la estructura organizacional de la entidad, funcionamiento del consejo de administración y sus límites, métodos para asignar autoridad y responsabilidad, métodos de control administrativo para supervisar y

dar seguimiento al cumplimiento de políticas y procedimientos y por último las políticas y prácticas del personal.

En etapa de *evaluación de riesgo* hay que identificar y analizar los riesgos relevantes para la consecución de objetivos y sirve como base para gestionar como se van a afrontar dichos riesgos. Los riesgos identificados pueden contribuir a la no presentación razonable de los Estados Financieros según los principios de contabilidad generalmente aceptados. Un nivel de riesgo puede verse alterado por cambios operativos, nuevo personal, nuevos sistemas de información, nuevas tecnologías y cualquier otra reestructuración que se realice en la entidad.

En la etapa de *actividades de control* hay que establecer políticas y procedimientos que garanticen que se van a lograr controlar los riesgos definidos en la etapa anterior; así como también medidas necesarias que nos ayuden con el cumplimiento de objetivos de la entidad. Las actividades de control deben designarse a cada nivel o función, se incluye a aprobaciones, verificaciones, autorizaciones y toda función existente en la entidad que sea susceptible a un alto riesgo de control.

En la etapa de *sistemas de información y comunicación* consiste en que los procedimientos y políticas establecidos para controlar los riesgos existentes en la organización sean comunicados a cada nivel y función de la organización de forma oportuna para que se cumplan. Existen sistemas de información ya establecidos que permiten difundir los distintos controles formulados en etapas anteriores.

La etapa de *supervisión y monitoreo* consiste en vigilar los controles establecidos en las distintas áreas para corroborar que estén funcionando efectivamente y modificarlos cuando existan cambios importantes. El monitoreo a través del tiempo debe incluir una función de evaluación de diseño y de que las políticas y procedimientos instaurados puedan ser rediseñadas por cambios que existan en la organización. Estas evaluaciones deben ser continuas y realizarse de manera periódica, éstas dependerán del análisis de riesgos y de la eficacia de los controles establecidos.

El ambiente de control constituye una base en que las personas conducen sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, sirve como base para los otros componentes. La administración valora los riesgos para la consecución de objetivos específicos. Las actividades de control se implementan para ayudar a asegurar que se está cumpliendo las directivas de la administración para manejar los riesgos. Mientras que se comunica a la organización la información relevante. El proceso implementado es monitoreado para controlar el cumplimiento. (Mantilla, 2005, p. 45)

1.3.4. Relación entre Objetivos y Componentes

Gráfico 15 - Matriz de COSO

Fuente: (MANTILLA, 2001, p. 123)

Fecha de Consulta: Julio 2013

Existe una relación directa entre los objetivos y los componentes, los objetivos es aquello lo que la organización desea conseguir, y los componentes es aquello que la organización necesita para conseguir los objetivos.

El control interno es importante para la empresa en su conjunto como también para cualquiera de las unidades que conforman este conjunto.

Se necesita información en todas las tres categorías de objetivos para administrar efectivamente las operaciones del negocio, preparar estados financieros confiables y determinar el cumplimiento.

Todos los componentes son importantes para lograr cumplir los objetivos de la empresa.

La Matriz Coso representa la relación entre los componentes y objetivos del Control Interno. Las tres categorías de objetivos operación, información financiera y cumplimiento se representan en columnas verticales; los cinco componentes se representan por filas. Las unidades o actividades de una entidad,

las cuales el control interno relaciona se describen mediante la tercera dimensión de la matriz.

Vigilancia y Control

Es fundamental realizar una vigilancia y control de las actividades de la empresa, la administración es responsable de esta función.

Los controles internos deben ser monitoreados con el afán de determinar si estos están operando eficientemente y si deben ser modificados cuando existan cambios importantes.

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del control interno, e incluye una evaluación de diseño y operación oportuna de los procedimientos de control e implementar normas de corrección si fuera necesario.

Una implementación de control interno solo puede tener éxito en un largo plazo si se realiza una vigilancia, control y monitoreo.

1.3.5. Control Interno de Cuentas por Cobrar

Para lograr un eficiente control interno todas las cuentas por cobrar debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Deben ser conciliadas las cuentas por cobrar periódicamente con el mayor general.
- La antigüedad de saldos deben ser revisados periódicamente.
- Los Estados de cuenta deben ser enviados con regularidad a los deudores.
- Se debe establecer políticas específicas de crédito.

- Establecer Políticas de descuento
- Revisar regularmente facturas y notas de crédito
- Debe existir separación de funciones en el departamento de cobranzas

Ciclo transaccional de cuentas por cobrar

El presente estudio abarca el análisis de control interno de cuentas por cobrar para lo cual hay que tomar en cuenta los siguientes acontecimientos en el flujo normal de transacciones:

- Ventas de productos a cambio de promesas de pago
- Operaciones de recibo de ingreso por concepto de venta.

Las cuentas por cobrar hacen referencia a los siguientes ciclos transaccionales:

- Ciclo de tesorería: Se reciben fondos de capital de inversionistas y acreedores.
- Ciclo de Ingresos: Los terceros pagan los recursos que les fueron distribuidos.
- Ciclo de Informe financiero: Actividad de Registro de la información.

Las cuentas que interviene en el ciclo de tesorería son:

- Efectivo
- Inversiones
- Prestamos por pagar
- Impuesto a la renta
- Contingencias
- Acciones

- Utilidades retenidas
- Ingresos y Gastos

Las cuentas que intervienen en el ciclo de ingresos son:

- Ventas.
- Despacho.
- Facturación
- Crédito y Cobranzas.
- Cuentas por cobrar
- Caja

El ciclo de ingresos comprende todas aquellas funciones que intervienen en el intercambio de un bien o servicio a cambio de un rédito monetario denominado efectivo. En relación al análisis del ciclo de ingresos es importante mencionar que para regularizar el control interno de cuentas por cobrar es fundamental regularizar el control interno de todo el ciclo transaccional

El ciclo transaccional de ingresos empieza en las ventas, todo pedido del cliente debe ser sometido a revisión y aprobación del departamento de crédito y ventas antes del despacho de la mercadería.

Cuando se despacha la mercadería se debe precautelar que el personal de despacho tenga funciones distintas de quienes controlan la mercadería en el almacén. De igual forma es importante que exista documentación que confirme

el despacho de la mercadería así como su recepción respectiva. (Esupiñan, 2002, p. 54)

2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

2.1. Entrevista Departamento de Cobranzas

La presente entrevista fue realizada el 19 de Junio del 2013 al personal del departamento de cobranzas, estableciendo información de fuente primaria.

Las personas entrevistadas fueron las siguientes:

- Jefatura de Cobranzas – Verónica Balseca
- Analistas de Cobranzas – Eduardo Bravo, Sebastián Basabe, Martha Quintana.
- Ejecutivo de Cobranzas – Zabrina Briones
- Gestores de Cobranzas – Sandy Sotalín, Jessica Ulloa, Carla Díaz
- Recaudadores – Daniel Caiza.

Los objetivos de la presente entrevista fueron los siguientes:

- Determinar los principales procesos del departamento.
- Determinar las funciones del personal.
- Determinar los principales problemas del departamento.
- Establecer posibles soluciones a las deficiencias encontradas.

Estructura de la Entrevista

Nombre

Cargo

Fecha:

De las siguientes actividades señale con una (x) en las que usted está involucrado.

RECAUDACION	GESTION DE COBRO	REGISTRO	VALIDACION Y GESTION INTERNA	SUPERVISION
()	()	()	()	()

Señale las principales funciones que desempeña en el departamento

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

De las funciones enlistadas en el ítem anterior, cuáles presentan problemas al momento de realizarlas.

1. _____
2. _____

3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Qué dificultades se presentan en las actividades enlistadas en el ítem anterior

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Enliste soluciones que propone para las dificultades que se le presentan al momento de desempeñar sus funciones.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

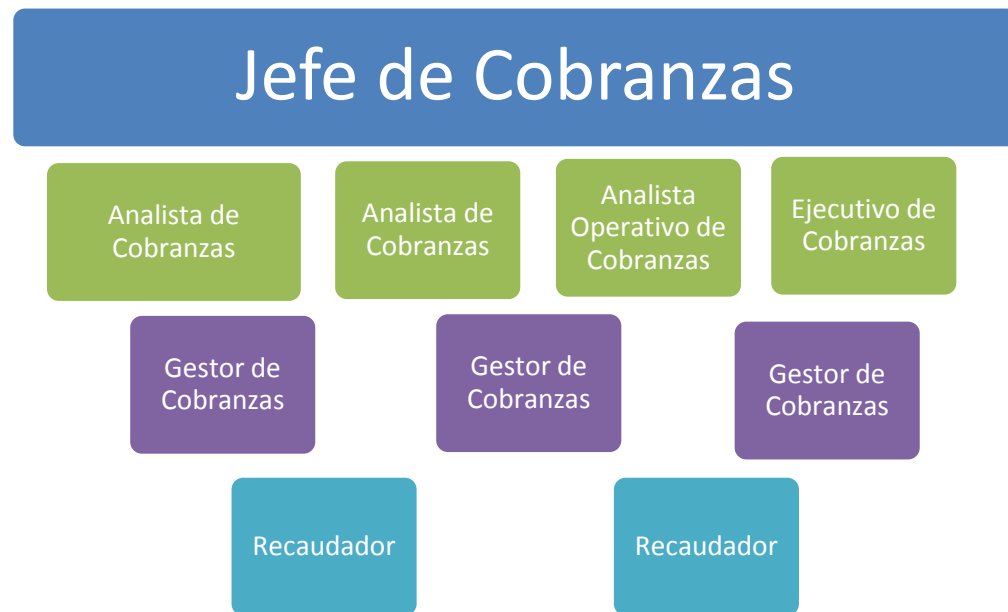
Principales problemas detectados en entrevistas de agentes de cobro y analistas:

- Falta de documentación al momento de gestionar
- Información incorrecta de clientes
- Mala emisión de pólizas y facturas

- Proceso de devolución de primas muy largo
- Falta de coordinación con otros departamentos
- Confirmación de pagos inexactos
- Saldos de retenciones y seguros campesinos.
- Notas de crédito no depuradas.
- Emisión tardía de documentación.

2.2. Organigrama del Departamento de cobranzas

Gráfico 16 - Organigrama del Departamento de cobranzas



Fuente: Proyecto de Reingeniería departamento de Cobranzas. (Baus, 2012, p. 43)

Fecha de Consulta: Julio 2013

El departamento de cobranzas está conformado por:

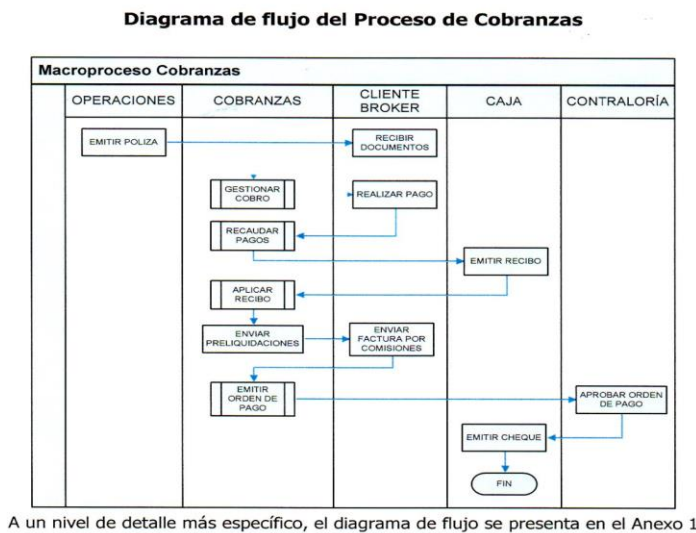
- Jefe de Cobranzas

- Analista de Cobranzas 1
- Analista de Cobranzas 2
- Analista operativo de Cobranzas
- Ejecutivo de Cobranzas
- 3 Gestores de Cobranzas
- 2 Recaudadores.

2.3. Interacción del departamento de cobranzas con la compañía

El departamento de cobranzas tiene principal interacción con el departamento comercial quienes venden la póliza, operaciones quienes emiten la póliza y la factura a ser pagada, caja quienes reciben el pago y emiten el recibo y contraloría quienes aprueban las órdenes de pago.

Tabla 2 - Diagrama de flujo del Proceso de Cobranzas



Fuente: (Baus, Proyecto de reingeniería del departamento de cobranzas, 2012). **Fecha de Consulta:** Julio 2013

2.3.1. Levantamiento de Procesos y Procedimientos

Gráfico 17- Levantamiento de Procesos y Procedimientos



Fuente: (Baus, Proyecto de reingeniería del departamento de cobranzas, 2012)

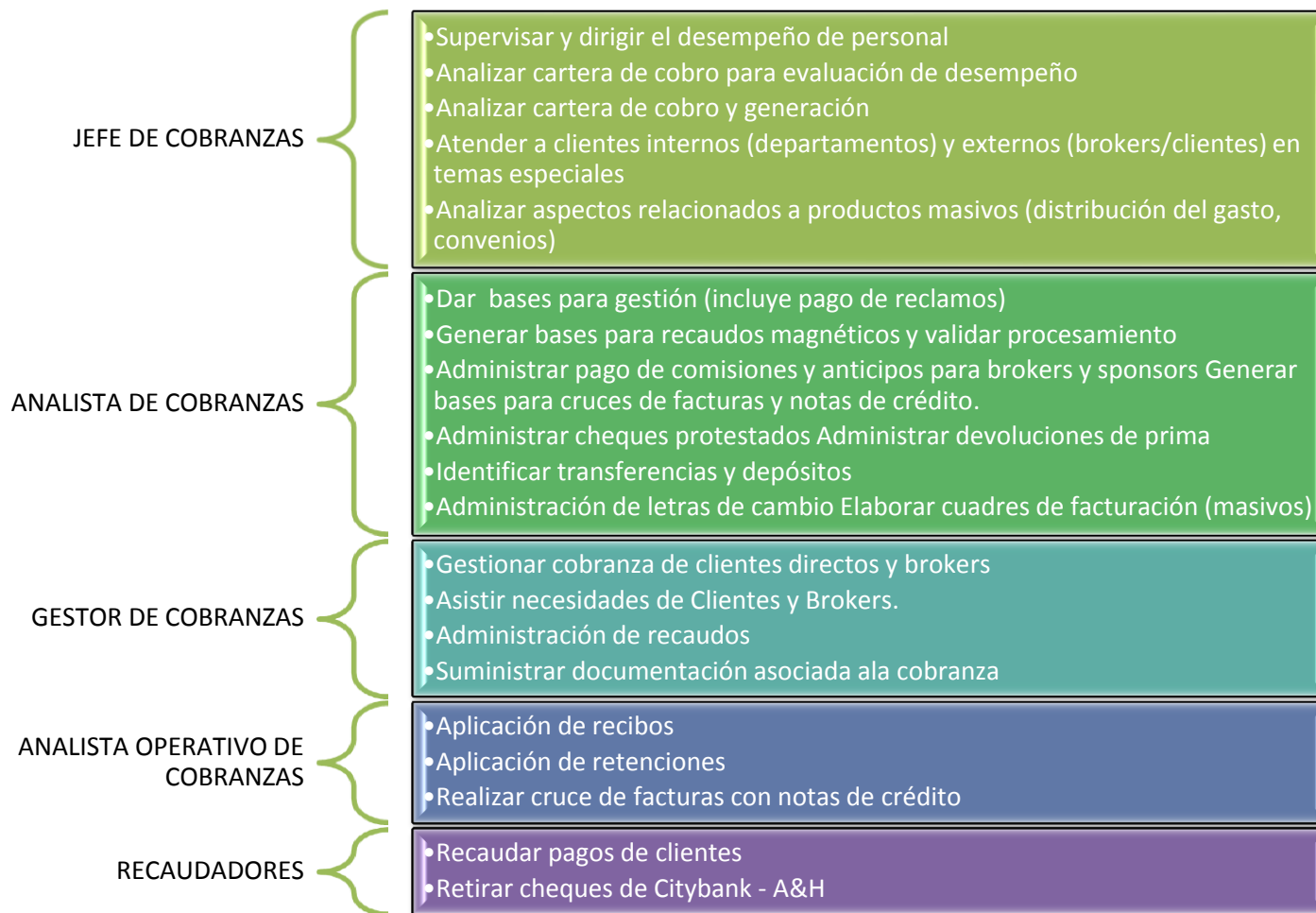
Listado de Funciones del Departamento

Tabla 3 - Listado de Funciones del Departamento

FUNCION	
GESTION DE COBRO	
	Asistir necesidades de Clientes y Brokers.
	Administración de recaudos
	Gestionar cobranza de clientes directos y brokers
	Suministrar documentación asociada a la cobranza
REGISTRO	
	Aplicación de retenciones
	Aplicación de recibos
	Realizar cruce de facturas con notas de crédito
VALIDACION DE GESTION INTERNA	
	Administrar pago de comisiones y anticipos para brokers y sponsors
	Analizar cartera de cobro y generación de bases para gestión (incluye pago de reclamos)
	Generar bases para recaudos magnéticos y validar procesamiento.
	Generar bases para cruces de facturas y notas de crédito
	Administrar cheques protestados
	Administrar devoluciones de prima.
	Identificar transferencias y depósitos
	Administración de letras de cambio
	Elaborar cuadros de facturación (masivos)

SUPERVISIÓN
Elaborar reportes de desempeño del departamento (comité de cartera, contraloría)
Analizar aspectos relacionados a productos masivos (distribución del gasto, convenios)
Supervisar y dirigir el desempeño de personal
Analizar cartera de cobro para evaluación de desempeño
Atender a clientes internos (departamentos) y externos (brokers/clientes) en temas especiales
RECAUDACIÓN
Recaudar pagos de clientes
Retirar cheques de Citybank - A&H

Fuente: (Baus, 2012, p. 43) **Fecha de Consulta:** Julio 2013



Fuente: (Baus, 2012, p. 43) **Fecha de Consulta:** Julio 2013

Tabla 4 - Macroproceso y Subproceso

MACROPROCESO	SUBPROCESO
Gestión de Cobro	Brokers
	Directos
	Referidos
	Reaseguros/Coaseguros aceptados
	Renovaciones
	Autorizaciones de Débito Tarjeta de Crédito
	Autorización de Renovación de pólizas con saldo
	Autorización de débito bancario
	Facturación y cobro productos masivos
Recaudo	Recaudación de Pagos- Mensajería
	Identificar cuenta – Depósitos no identificados
	Identificar Cuenta – Primas en depósito
	Identificar cuenta Cheques Protestados
	Identificar cuenta reaseguros
Aplicación de Pagos	Aplicación de recibos
	Aplicación de recibos –Nova
	Aplicación de retenciones por emisión
	Devolución de primas
Pago Comisiones	Pago de comisiones a Brokers
	Emisión de Preliquidaciones
	Emisión de Autorizaciones Técnicas
	Emisión de Órdenes de pago
	Aprobación de anticipos a Brokers
	Aplicación de retenciones por comisiones

Fuente: (Baus, 2012, p. 43)

Fecha de Consulta: Julio 2013

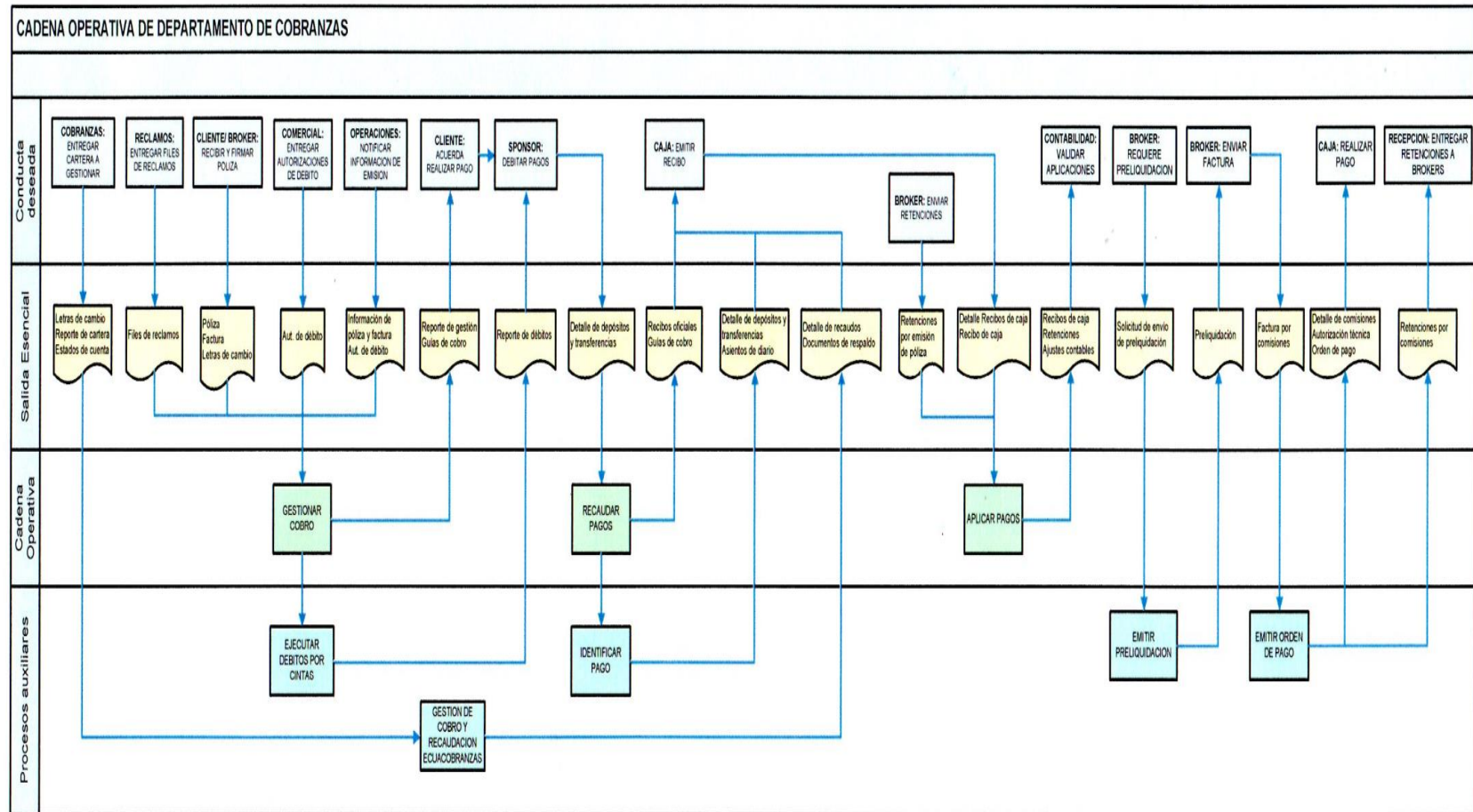
Documentos utilizados

Tabla 5 - Documentos utilizados

FASES DE PROCESOS						
#	DOCUMENTO	RECAUDACIÓN	GESTION DE COBRO	REGISTRO	VALIDACION Y GESTIÓN INTERNA	SUPERVISION
1	Guía de cobro	x	x			x
2	Pólizas	x				
3	Recibo s oficiales AIG (mensajeros)	x				x
4	Facturas por comisiones de Brokers		x		x	x
5	Preliquidaciones		x		x	
6	Files de reclamos		x		x	x
7	Cartera asignada		x			x
8	Reporte de gestiones realizadas		x			x
9	Detalle de depósitos y transferencias		x			
10	Certificado de primas pagadas		x		x	
11	Letras de cambio		x			
12	Cintas Magnéticas		x			
14	Solicitud de anticipo de comisiones		x		x	x
15	Reporte de primas en depósito		x			x
16	Listado de recibos de caja			x		
17	Recibos de caja			x		
18	Retenciones			x		
19	Retenciones			x		
20	Orden de pago				x	
21	Autorizaciones técnicas				x	
22	Formulario de devolución de primas				x	
23	Estado de cuenta				x	
24	Asientos de cruce				x	x
26	Hojas de comisiones Sales Forcé				x	
27	Cheques protestados				x	x
28	Reportes de débitos bancarios				x	x

Fuente: (Baus, 2012, p. 43). **Fecha de Consulta:** Julio 2013

Gráfico 18 – Cadena Operativa de Departamento de Cobranzas



Fuente: (Baus, 2012, p. 43). Fecha de Consulta: Julio 2013

2.4. Políticas del Departamento

2.4.1. Alternativas de Pago.-

Las siguientes son las formas de pago permitidas al momento de la negociación de una póliza, sea realizada directamente por el cliente o por empresas de soporte en el cobro, en orden de importancia:

Tabla 6 - Alternativas de pago

1	Tarjetas de crédito
2	Cheques a la vista
3	Débitos en cuentas bancadas
4	Transferencias bancarias
5	Pagos en efectivo
6	Otras formas de pago

Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana

2012) **Fecha de Consulta:** Julio 2013

2.4.1.1. Pagos con tarjeta de crédito

Están permitidos los pagos de dientes con tarjetas de crédito con plazos de financiamiento máximo de 12 meses o hasta la finalización de la vigencia de la póliza, con los siguientes emisores:

Tabla 7 - Pagos con tarjeta de crédito

Tarjeta	Plazo
Diners Club	Comente, 3, 6 y 12 meses con y sin intereses
Visa y Mastercard Banco del RcNncha	Corriente. 3 y 6 meses sin intereses 3,6 y 12 meses con intereses
Visa (PACIFICARD) y Mastercard Banco del Pacifico	Corriente 3 y 6 meses sin intereses 3, 6 y 12 meses con intereses
American Express	Corriente 3 y 6 meses sin intereses 3, 6 y 12 meses con intereses
Visa Banco del Austro	Corriente, 3, 6 y 12 meses con y sin intereses
Visa Mutuaiista Pichincha, Visa Banco de Machala,	Corriente.
Visa Bco Manabi y Visa Bco de Loja (Cuenca)	3 y 6 meses sin intereses 3, 6 y 12 meses con intereses
Visa y Mastercard Banco Bdivariano, Produbanco,	Corriente.
Banco internadonal y Banco Amazonas (Guayaquil)	3 y 6 meses sin intereses 3,6 y 12 meses con intereses

Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012). **Fecha de**

Consulta: Julio 2013

Tarjeta de crédito sin intereses			
Tarjeta	Comisión	Plazo sin interés	Monto mínimo
Diners	3.00%	1	\$ 50.00
	3.00%	3	\$ 150.00
	3.00%	6	\$ 500.00
	3.00%	12	\$ 750.00
Mastercard y Visa Banco Pichincha	5.27%	1	\$ 50.00
	9.00%	3	\$ 250.00
	13.50%	6	\$ 750.00
American Express	8.00%	1	\$ 50.00
	9.00%	3	\$ 250.00
	13.50%	6	\$ 750.00
Visa Banco del Austro	5.00%	1	\$ 50.00
	8.50%	3	\$ 250.00
	10.15%	6	\$ 750.00
	12.50%	12	\$ 1000.00
Visa Mutuaiista Pichincha Banco Azuay, Machala, Manbi, Loja	6.00%	1	\$ 50.00
	8.00%	3	\$ 250.00
	12.00%	6	\$ 750.00
Visa y Mastercard Banco Bolivariano, Produbanco, Internacional, Amazonas	5.27%	1	\$ 50.00
	7.00%	3	\$ 250.00
	11.00%	6	\$ 750.00
Pacificard	5.27%	1	\$ 50.00
	6.00%	3	\$ 150.00
	6.00%	6	\$ 250.00
	6.00%	12	\$ 750.00

Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012) **Fecha de**

Consulta: Julio 2013

Los clientes que decidan realizar pagos con tarjeta de crédito deberán tener la tarjeta con fecha de caducidad mínimo de tres (3) meses al momento de su negociación. En ningún caso se aceptarán vouchers posfechados.

La tarjeta de crédito a ser utilizada como forma de pago debe registrar cupo disponible al momento de la venta y aprobación del emisor para el pago en cuotas.

La Compañía no asumirá los intereses en el cobro de vouchers de tarjetas de crédito en plazos que superen los tres (3) meses.

Las firmas de la póliza y autorización de débito deben ser originales.

2.4.1.2. Pago por medio de cheques

Se aceptarán en nuestras oficinas cheques a la vista cruzados a nombre la Compañía de bancos nacionales.

Están restringidos los cheques de bancos internacionales y los que sean emitidos por brokers o intermediarios de seguros a nombre de los clientes de la Compañía, excepción que incluye a aquellos brokers de seguros que efectúan procesos de débito bancario a favor de la Compañía.

Las cobranzas a personas jurídicas empresas se realizarán de así requerido el cliente en sus oficinas, únicamente con la autorización de la Jefatura Financiera Administrativa se realizarán cobranzas de los clientes personas naturales en los domicilios que consten así

registrados en sus pólizas. El objetivo de este procedimiento es garantizar la efectiva recaudación de nuestras facturas emitidas.

El cliente puede dejar en nuestras oficinas en depósito cheques cruzados que serán consignados en la fecha de vencimiento de cada pago. Si los cheques son rechazados se genera recargo por mora adicional al interés causado y se cobra una multa por cheque devuelto.

Estos cheques deben ser remitidos al área de Caja para su control periódico. Se dispondrá de un reporte que permite administrar la consignación de los cheques en la fecha correspondiente.

Todas las financiaciones mediante cheques posfechados se deben realizar máximo a (3) tres pagos. La aceptación de esta forma de pago debe ser autorizada por la Jefatura Financiera Administrativa.

2.4.1.3. Pago con débito en cuentas corrientes

Los clientes que califiquen para pagos mediante débitos a cuentas corrientes y cuentas de ahorro inicialmente del Banco del Pichincha y para la línea de VEB en los Bancos del Pacífico y Produbanco, en todos los casos deben las cuentas corrientes y de ahorros deben tener una fecha de apertura mínima de 3 meses.

Los plazos de financiamiento bajo esta forma de pago no deben superar los 6 meses.

Las firmas de la póliza y autorizaciones de débito deben ser originales.

2.4.1.4. Depósitos en cuentas corrientes y cuentas de ahorros

Se receptorán pagos mediante depósito o transferencia bancada o electrónica a nuestras cuentas corrientes:

Tabla 8 - Depósitos en cuentas corrientes y cuentas de ahorros

Banco del Pichincha	Quito 3018999104
Banco del Pichincha	Cuenca 3095233704
Citibank, N A.	Quito 80025033
Citibank, NA	Guayaquil 80025068

Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013

En todos los casos los depósitos realizados deberían ser notificados con la papeleta del depósito y el número de póliza, en máximo 24 horas luego de realizada la transacción a los correos de algún agente de cobro

2.4.1.5. Pagos en efectivo

En todos los casos no debe estimularse el pago en efectivo de los clientes, los cuales únicamente están restringidos a los realizados

en las cajas de la oficina principal y sucursales de la compañía o funcionarios designados por el Área de Cobranzas y en montos que no superen los cincuenta (50) dólares norteamericanos.

En ningún caso los cobros en el domicilio de los clientes, persona natural o jurídica, serán receptados en dinero en efectivo.

2.4.1.6. Casos Especiales

Todo pago mediante mecanismos distintos a los mencionados, incluyendo canjes o compensaciones de deuda deberá ser aprobado por la Gerencia de Contraloría previa la justificación escrita del respectivo profit center

Acuerdo de Pagos.-

La Jefatura Financiero Administrativo determinará la necesidad de establecer acuerdos de pago para el financiamiento de facturas, las mismas que no pudieron ser canceladas por nuestros clientes en los plazos señalados por la compañía.

Con este mecanismo busca reducir la máximo los niveles de morosidad de los clientes y brindar una opción que se ajuste a sus necesidades y que no afecte el flujo de caja de la compañía.

Se otorga un plazo máximo de pago de hasta 60 días, con un abono inicial mínimo del 30% del total de la factura.

Descuento por pronto pago.-

La Gerencia General y/o la Gerencia de Contraloría aprobarán previo análisis, descuentos por pronto pago recibido de clientes al momento de la suscripción de la póliza y mediante cheques a la vista, en las facturas de pólizas de vigencia anual que superen los mil (US\$1,000) dólares estadounidenses. En ningún caso los porcentajes de descuento superarán el 5% del valor de la prima neta.

Cobranza Externa.-

Para la gestión de cobranza extrema de toda la cartera vencida, se contratará empresas de cobranzas calificadas en el mercado con experiencia en cobranza masiva.

Todas las cuentas que hayan caído en cartera vencida y supere el plazo establecido para su respectiva cancelación, serán enviadas a la empresa de cobranza extrema para su respectiva tramitación y gestión de cobro.

Cancelación de póliza por falta de pago.-

El área de Cobranzas siguiendo el cronograma establecido para la gestión de cobro realizará la cancelación de las pólizas en los siguientes casos:

- Falta de pago de Primas a más de 90 días de impago desde su emisión o vencimiento de alguna de las cuotas.
- Alta siniestralidad, en aquellos casos en que sea requeridos

por el profit center.

- Solicitud del asegurado
- Por aspectos reportados por el área de Compliance en incumplimiento de OFAC o lavado de activos

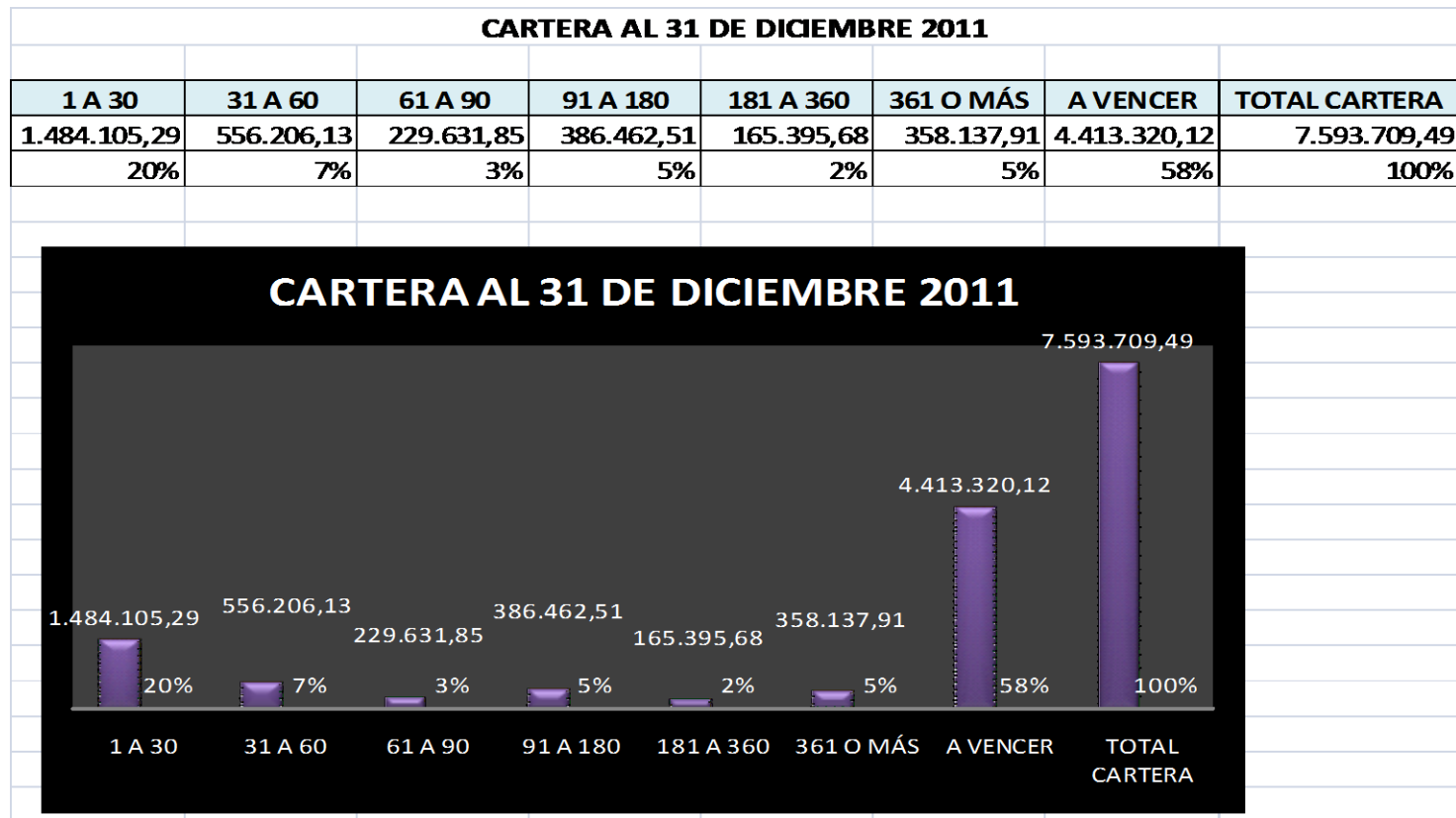
El área de cobranzas previa la cancelación, notificará a cada Profit Center la cartera vencida a más de 90 días, indicando las gestiones de cobro que se ha realizado.

Una vez cancelada la póliza el saldo que refleje el estado de cuenta debe ser efectivizado, si el saldo es a favor de la compañía el asegurado debe pagar la diferencia, si el saldo es a favor del asegurado se emitirá el cheque cruzado a nombre del asegurado.

(González, 2010, p. 43)

2.5. Análisis de Cartera

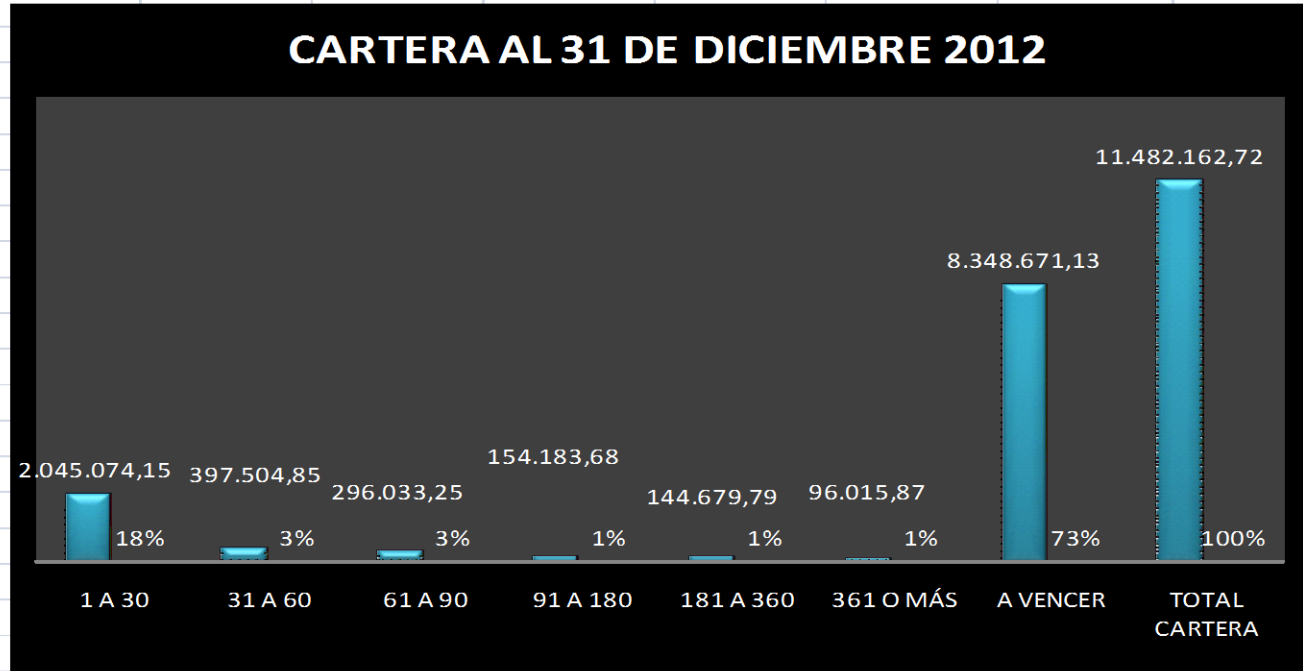
Gráfico 19 - Cartera al 31 de diciembre 2011



Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012) **Fecha de Consulta:** Julio 2013

Gráfico 20 - Cartera al 31 de Diciembre 2012

CARTERA AL 31 DE DICIEMBRE 2012							
1 A 30	31 A 60	61 A 90	91 A 180	181 A 360	361 O MÁS	A VENCER	TOTAL CARTERA
2.045.074,15	397.504,85	296.033,25	154.183,68	144.679,79	96.015,87	8.348.671,13	11.482.162,72
18%	3%	3%	1%	1%	1%	73%	100%



Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013

Realizando una comparación del reporte de cartera de los años 2011 y 2012, podemos verificar la disminución de cartera entre los rangos de vencimiento a más de 90 días.

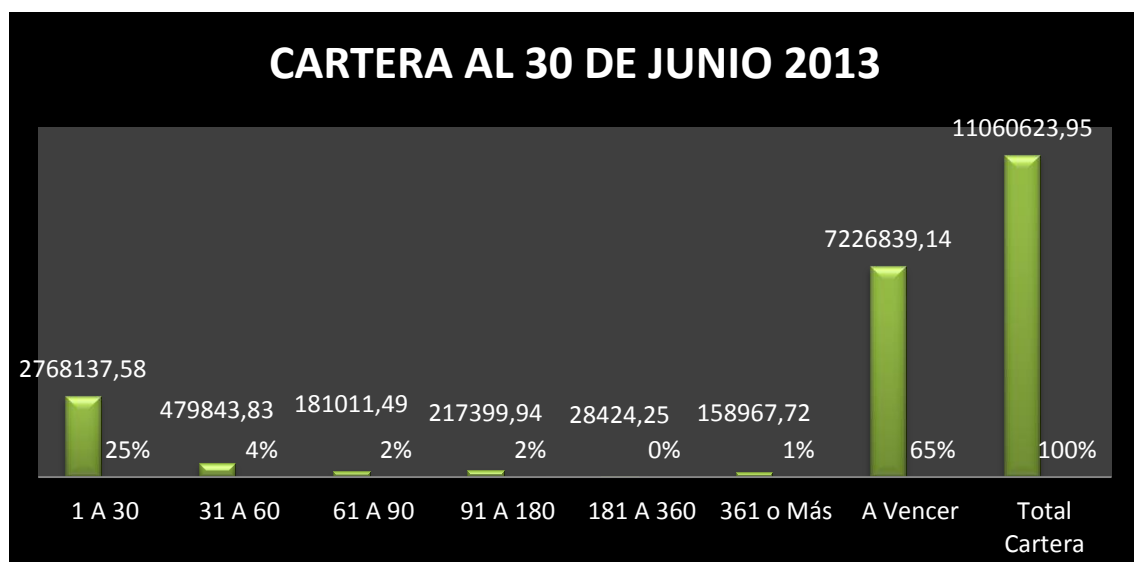
La evolución de un rango de vencimiento de más de 90 días en el año 2012 se posiciona en un 3% a relación de un 12% del 2011, concentrándose la mayor parte de cartera en un 77% menos de 90 días donde el 73% no es cartera vencida.

Es importante recalcar que el 77% está en un rango bajo de riesgo de incobrabilidad, como recomendación para el año 2013 se debe observar el 3% de 60 a 90 días de vencimiento.

Gráfico 21 - Cartera al 30 de junio 2013

CARTERA AL 30 DE JUNIO 2013

1 A 30	31 A 60	61 A 90	91 A 180	181 A 360	361 o Más	A Vencer	Total Cartera
2768137,58	479843,83	181011,49	217399,94	28424,25	158967,72	7226839,14	11060624
25%	4%	2%	2%	0%	1%	65%	100%



Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013

En el reporte del primer semestre del presente año se puede visualizar que se mantiene igual que en el 2012 un 3% de la cartera en un rango mayor a 90 días.

Sin embargo se puede visualizar que el porcentaje de cartera a vencer ha disminuido aumentando el porcentaje de cartera vencida no mayor a 30 días, debemos tomar especial precaución de que la cartera no mayor a 90 días siga aumentando, ya que este indicaría un aumento en la cartera con mayor riesgo de incobrabilidad en un largo plazo.

Debemos mencionar que se sigue manteniendo una cartera sana en el primer semestre del presente año, salvo ciertas recomendaciones realizadas en el párrafo anterior.

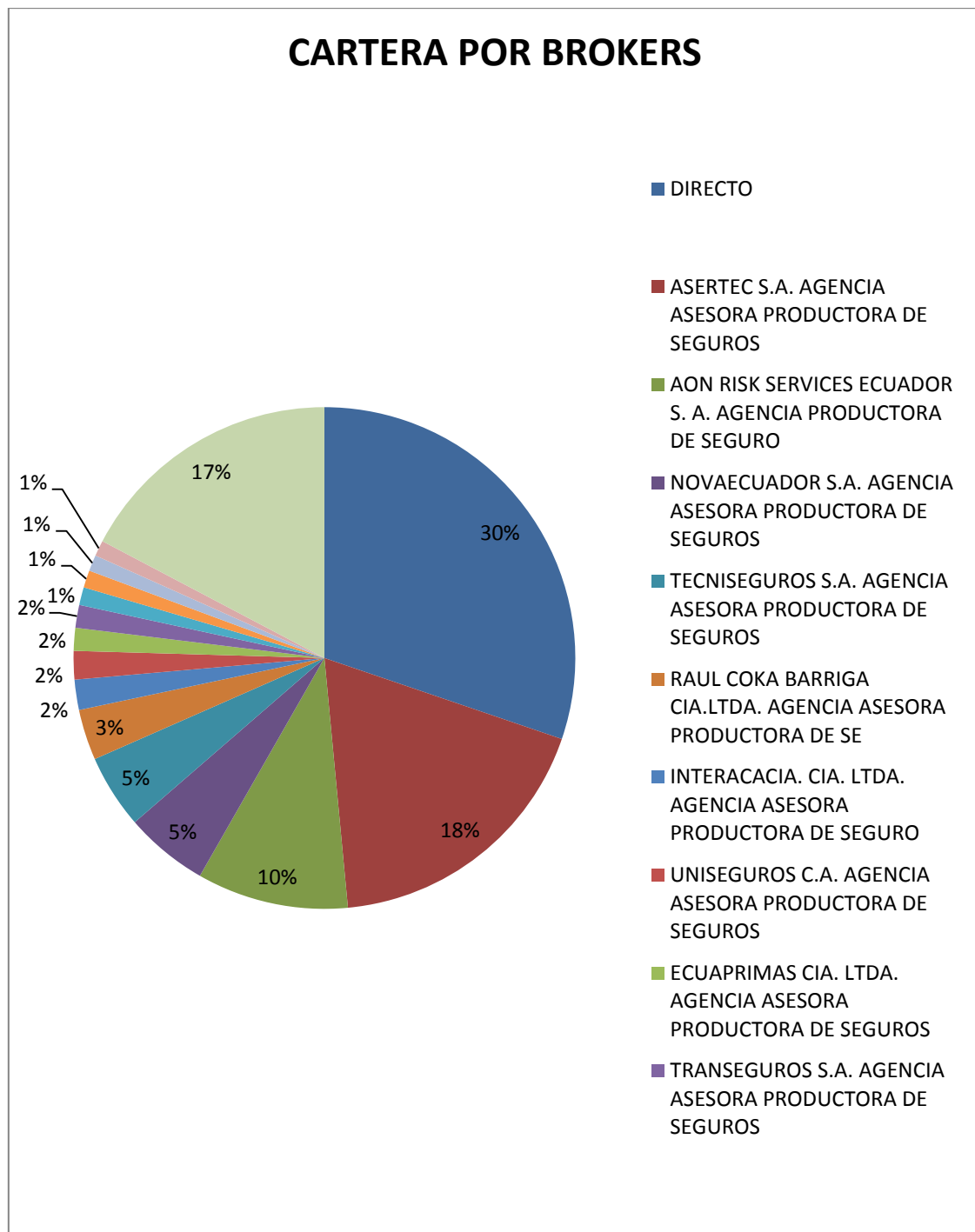
Tabla 9 - Cartera por Brokers

CARTERA POR BROKERS	
BROKERS	CARTERA
DIRECTO	3344035,09
ASERTEC S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	2020895,45
AON RISK SERVICES ECUADOR S. A. AGENCIA PRODUCTORA DE SEGURO	1079488,23
NOVAECUADOR S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	594582,41
TECNISEGUROS S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	526596,6
RAUL COKA BARRIGA CIA.LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SE	361980,1
INTERACACIA. CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGURO	215581,86
UNISEGUROS C.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	202685,11
ECUAPRIMAS CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	162842,85
TRANSEGUROS S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	162731,72
VELEZ ACOSTA RITA DE LOURDES	127010,02
MULTIAPOYO CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	123316,21
CAMACHO ABAD CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGURO	114747,19
NEVAREZ LLERENA XAVIER	111957,44
OTROS BROKERS MENORES AL 1% CARTERA TOTAL	1912173,67
CARTERA TOTAL	11060623,95

Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013

Gráfico 22- Cartera por Brokers



Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013

Según el presente reporte al 30 de Junio del 2013, el 30% de cartera se ubica en clientes directos de la compañía, se puede considerar que este porcentaje es de fácil

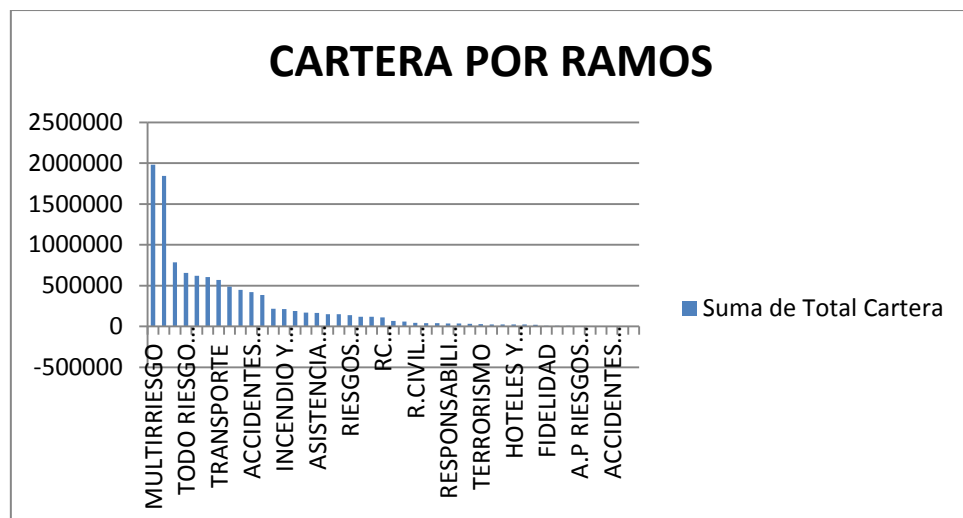
manejo ya que pertenecen a clientes propios de la aseguradora, sin embargo es un ramo sensible de manejo ya que tiene una gran concentración de cartera.

Los brokers que maneja la compañía representan el 70% restante, este porcentaje lo conforman 183 brokers; se puede observar como punto favorable que hay diversificación de cartera.

De los brokers que conforman este 70% podemos mencionar a Asertec, Aon Risk, Novaecuador, Tecniseguros y Raul Coka como los más representativos con un 41%, cabe recalcar que estos brokers con mayor producción de la compañía.

El 29% restante del porcentaje de cartera de brokers está repartido entre brokers más pequeños.

Gráfico 23 - Cartera por Ramos

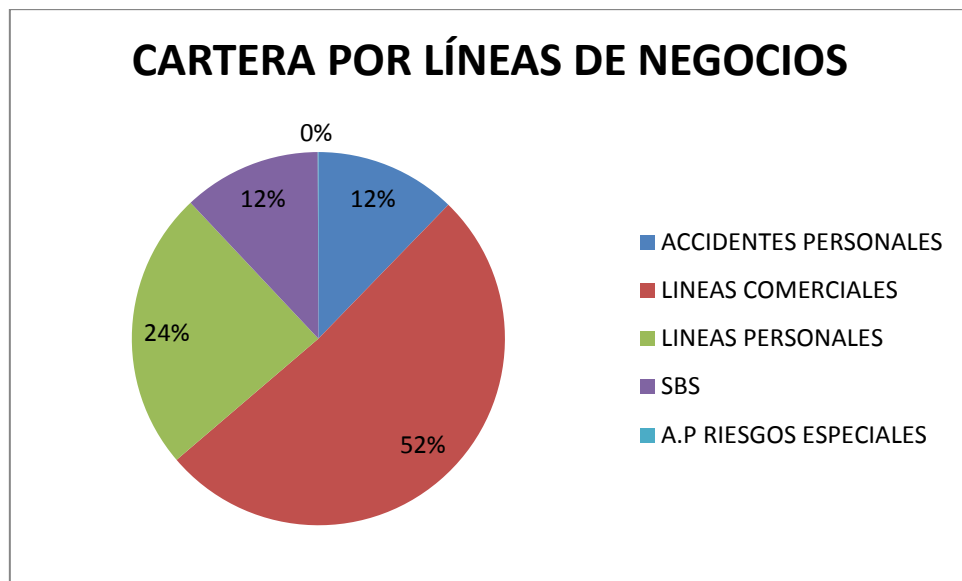


LINEAS DE NEGOCIO	CARTERA
ACCIDENTES PERSONALES	1356990,79
LINEAS COMERCIALES	5693683,17
LINEAS PERSONALES	2681066,48
SBS	1322992,64
A.P RIESGOS ESPECIALES	5890,87

Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013

Gráfico 24 - Cartera por líneas de negocios



Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

- BANCOS
- BUEN USO DE ANTICIPO
- EQUIPO Y MAQUINARIA
- FIDELIDAD
- FIEL CUMPLIMIENTO DE CONTRATO
- INCENDIO Y LINEAS ALIADAS LC
- MULTIRRIESGO
- RC DIRECTORES Y ADMINISTRADORES INS. COM.
- RC POLIZA ANDINA
- RESPONSABILIDAD CIVIL
- RESPONSABILIDAD CIVIL PARA DIRECTORES Y ADMINISTRADORES
- RESPONSABILIDAD CIVIL PROFESIONAL
- RESPONSABILIDAD CIVIL PROFESIONAL MISC
- RESPONSABILIDAD CIVIL PROFESIONAL PARA A.P.S
- TARJETAS DE CREDITO ATM

- TERRORISMO
- TODO RIESGO CONTRATISTA
- TODO RIESGO MONTAJE
- TRANSPORTE
- VIDA GRUPO

En el presente reporte se puede observar que la línea de negocio que tiene más del 50% de cartera es líneas comerciales, tomando en cuenta que esta línea contiene varios ramos:

De los ramos analizados los que tienen mayor cartera son: multiriesgo, todo riesgo, transporte, se debe analizar estos ramos como los más sensibles y con mayor riesgo de incobrabilidad.

2.6. Análisis del sistema de pago de comisiones

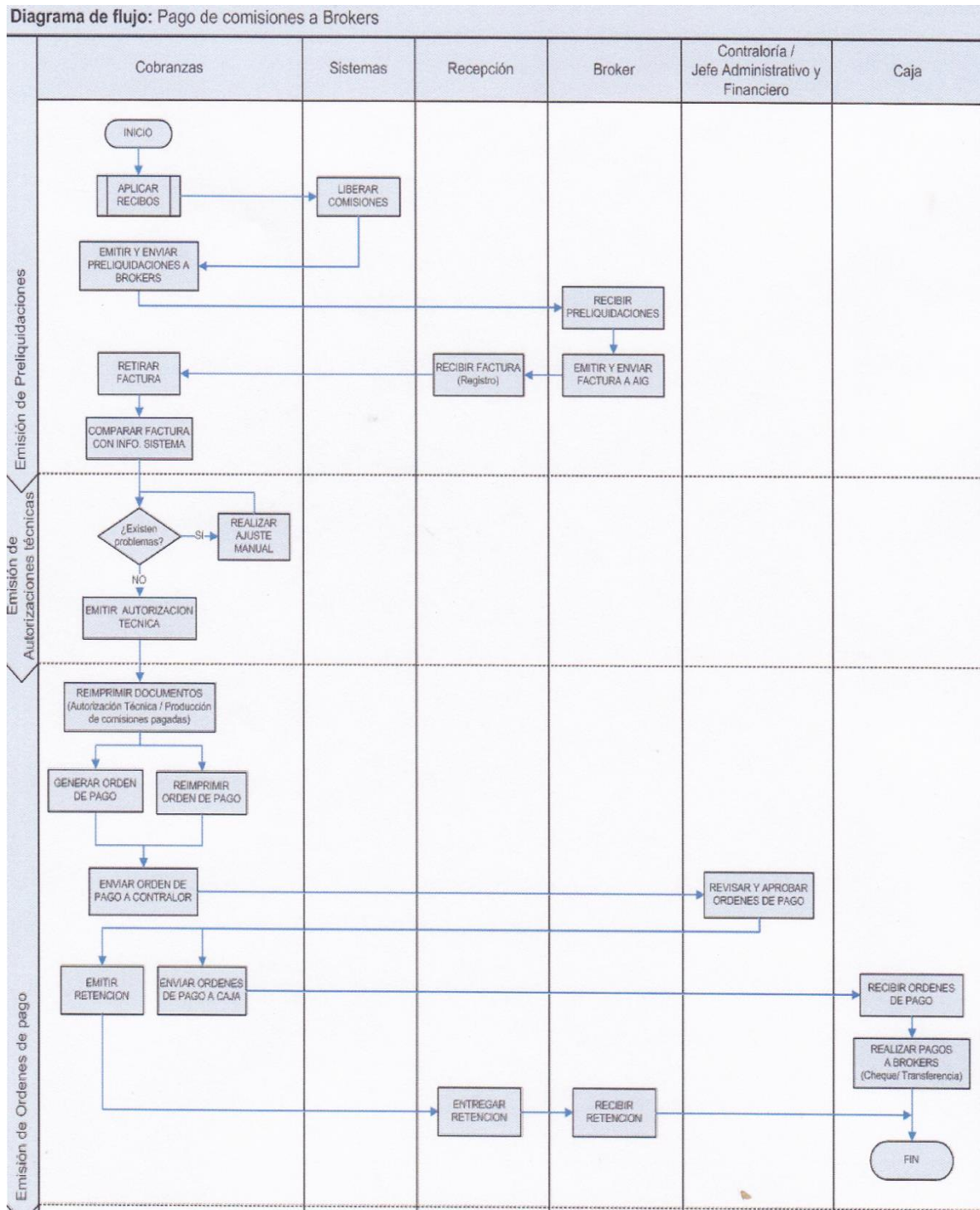
Mediante el sistema de pago de comisiones a Brokers se pretende asegurar el pago de las mismas según estándares fijados por la compañía

Las políticas a analizar en el pago de comisiones son las siguientes:

- Cada centro de producción debe definir todas las autoridades de pago de comisiones de la Compañía y garantizar que esto quede reflejado en sus autoridades de emisión de pólizas. Los niveles de autoridad del pago de comisiones deben ser revisados y aprobados anualmente.
- Al momento de seguir este procedimiento se deberá tomar en cuenta los siguientes estándares internacionales fijados por Chartis:
 - Boletín de Suscripción (UMB)N° 8 (Comisiones sobre el beneficio realizado),
 - Boletín de Suscripción (UMB)N° 9 (Comisiones sobre el beneficio

realizado),

- Boletín de Suscripción (UMB)N° 10 (Concursos de agentes fuera de los Estados Unidos),
- Todas las demás directrices internas relativas al pago de comisiones.
- Los aseguradores no deben participar en negociaciones y/o acuerdos para el pago de una comisión que exceda su nivel de autoridad de pago de comisiones.
- Los aseguradores que reciban solicitudes para el pago de una comisión que exceda su nivel de autoridad de pago de comisiones deben remitir el asunto según los procedimientos de remisión y aprobación.

Gráfico 25 - Diagrama de flujo: Pago de comisiones a Brokers

Fuente: (Baus, 2012, p. 43)

Fecha de Consulta: Julio 2013

2.7. Gestión de Cobranzas – Métodos utilizados

El principal objetivo del proceso de cobranza es recuperar el capital en riesgo, tomando en cuenta que toda cartera tiene que contar con una organización profesional de cobranzas como parte del proceso crediticio.

Los Agentes Cobradores tienen como función principal recordarle al cliente el compromiso de pago que contrajo al momento que firmó el contrato de seguro.

En el departamento de cobranzas de la compañía se utilizan las siguientes alternativas de pago con el afán de un cobro eficiente y que el cliente tenga varias opciones al momento de realizar el pago.

Las alternativas de pago son mediante tarjetas de crédito, cheques, débitos en cuentas bancarias, transferencias bancarias y pago en efectivo.

Cada una de las alternativas de pago se formula en las políticas de la compañía.

El departamento de cobranzas considera que no hay mal pagador sino una gestión de cobro no realizada. Mientras se realice la gestión de cobro es menos probable que la cuenta no sea pagada.

La gestión de cobro se realiza de manera oportuna, considerando la fecha de vencimiento.

Los métodos utilizados por los agentes cobradores son llamadas telefónicas, recordatorios vía correo electrónico y visita personal.

Llamadas telefónicas: Es el método más utilizado, ya que acelera la cobranza, es el más económico y efectivo.

Se debe tomar en cuenta que si los clientes no son directos el primer paso es comunicarse con el bróker de seguro y solicitarle que se comunique inmediatamente con el cliente. Si el intermediario de seguro no logra un resultado en un plazo no mayor a 90 días el agente de cobranzas debe comunicarse con el cliente.

Recordatorios mediante correo electrónico: Método menos eficaz que el anterior, pero de bajo costo.

Este método es importante ya que le permite tener al gestor de cobro un respaldo de su gestión realizada de forma escrita.

Es importante enviar la cartera al bróker mediante correo electrónico mínimo una vez al mes para tener un control entre la aseguradora y el intermediario.

Visita Personal: Es una técnica efectiva y permite gestionar de forma directa al cliente.

Etapas de Cobro

El agente de cobro recurre a las siguientes etapas: recordatorio, insistencia y acciones o medidas drásticas.

Es así como en la fase de recordatorio el agente de cobranzas realiza una llamada, envía un mail al bróker o cliente.

Si en la primera etapa no se ha logrado obtener el pago, se pasa a la siguiente fase que es la de insistencia.

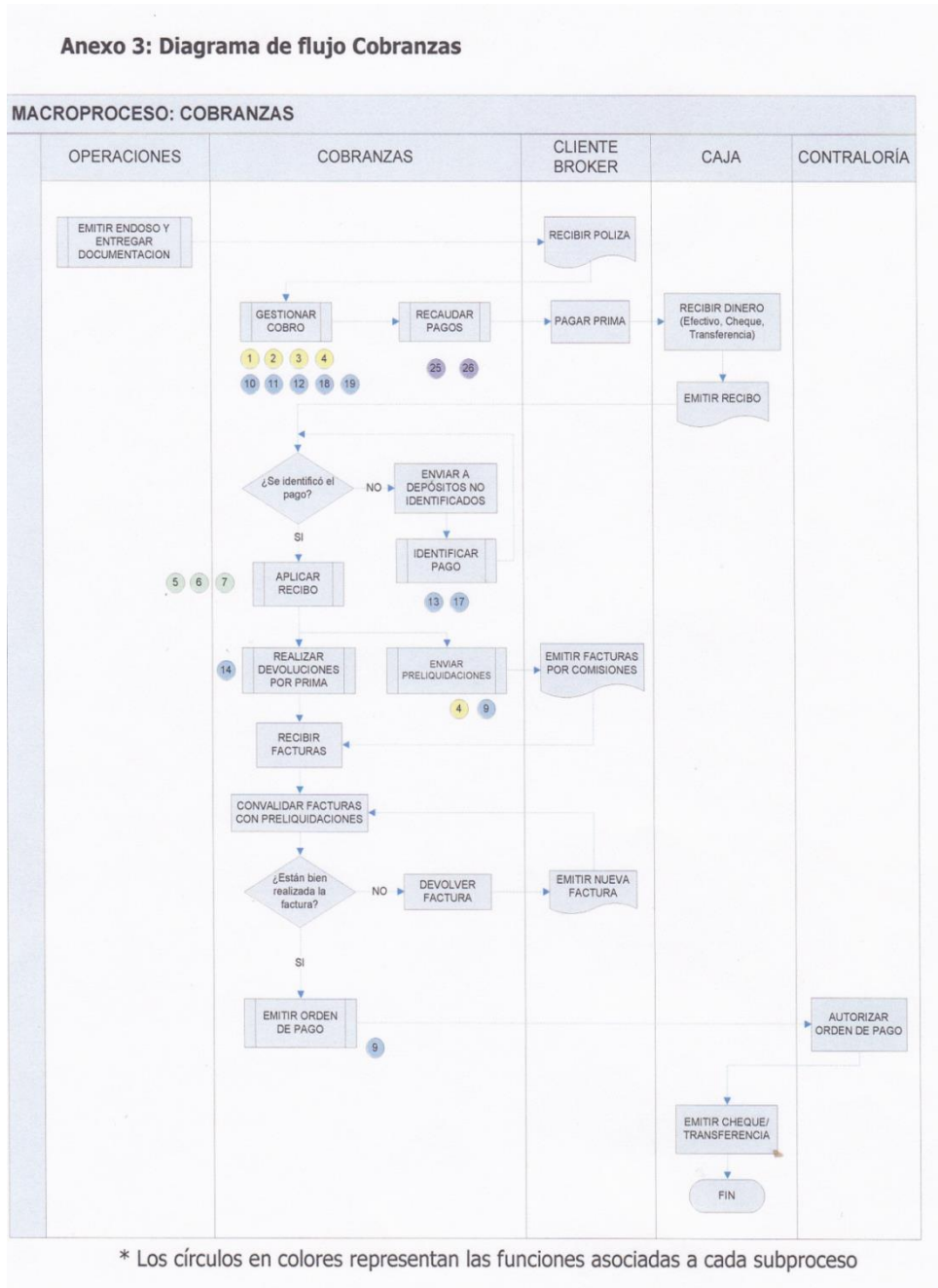
Se realiza llamas periódicas, se envían recordatorios por correo electrónico con el afán de conseguir una respuesta de pago del cliente.

Si no se ha logrado realizar el cobro en la segunda etapa, se toma acciones drásticas como anular la póliza por falta de pago, no realizar renovaciones, no procesar reclamos por siniestros ocasionados.

Vale recalcar que para tomar una acción drástica se debe haber cumplido las fases anteriores y tener respaldos que abalen el cumplimiento de las etapas.

Flujograma del departamento

Gráfico 26 - Diagrama de flujo de Cobranzas



Fuente: (Baus, 2012, p. 43)

Fecha de Consulta: Julio 2013

3.ÁNALISIS DEL CONTROL INTERNO

3.1. Análisis del ambiente de control del departamento

Se analizará si existe el compromiso de la organización de dotar de un entorno adecuado al recurso humano de la empresa y del departamento de cobranzas en el cual se reconozca la importancia de poseer un buen sistema de control interno, así como de inculcar en el comportamiento del personal actitudes de integridad y valores éticos que sean aplicados en el ámbito de trabajo.

Lograr una entidad efectivamente controlada, que establece procedimientos adecuados, fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo para conseguir los objetivos de la empresa.

3.1.1. Integridad y valores éticos

Con el afán de lograr el cumplimiento de los objetivos de la compañía como del departamento de cobranzas es importante analizar si existe juicios de valor y estilo administrativo, éstos trasladados a estándares de conducta reflejen integridad del personal y compromiso con los valores éticos.

En esta etapa es importante analizar el rol de la administración ya que para el óptimo desempeño del departamento es importante el ejemplo de un buen líder.

3.1.2. Incentivos al rendimiento y tentaciones

Analizar el nivel de exigencia del departamento en relación al cumplimiento de resultados, ya que si existe presiones para cumplir objetivos a corto plazo con altas recompensas puede influir en actos deshonestos. Un ambiente de control óptimo esta dado con niveles de desempeños realistas.

3.1.3. Filosofía y estilo en la administración

Analizar el estilo de la gerencia es primordial para determinar el desenvolvimiento de la empresa en su conjunto así como de los departamentos.

La filosofía del jefe de área así como su dirección y separación de funciones afecta de forma primordial al departamento que dirige.

3.1.4. Estructura organizacional de la Compañía

Analizar la información de cómo se planea, ejecuta, controla y se monitorea las actividades del departamento para lograr los objetivos.

3.1.5. Métodos de asignación de autoridad y responsabilidad

Analizar la forma como los individuos son orientados a lograr sus objetivos mediante su iniciativa propia.

Se debe analizar los límites de autoridad que existe en el departamento así como asignar responsabilidades claves para la ejecución óptima de los deberes a cumplir por el departamento.

3.1.6. Prácticas y políticas del personal

Personal preparado y capacitado para los cambios actuales tales como tecnológicos, aumento de la competencia, mediante entrenamiento que capacite al personal en relación al cambio del entorno.

El personal debe evolucionar y enfrentar cambio de la empresa en relación a la mejora. (MALDONADO, 1999, p. 54)

3.2. Evaluación Ambiente de Control

3.2.1. Cuadro de Evaluación del Ambiente de Control

Tabla 10 - Evaluación del Ambiente de Control

Factores	Nivel Alto Riesgo	Nivel Medio Riesgo	Nivel Bajo Riesgo
Integridad y valores éticos			Existe un código de conducta establecido
Incentivos al rendimiento y tentaciones	El rendimiento del personal se mide bajo objetivos con un incentivo de bono anual		
Filosofía y estilo en la administración		Administración enfocada en cumplimientos de objetivos, falta de supervisión del personal continua	
Estructura organizacional de la Compañía		Existe planeación ejecución y control de objetivos pero hace falta un monitoreo periódico	
Métodos de asignación de autoridad y responsabilidad		Debe existir mayor delegación de responsabilidad al personal para disminuir carga de trabajo.	
Prácticas y	Debe existir mayor		

políticas del personal	capacitación del personal e innovación en conocimiento.		
-------------------------------	---	--	--

Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013

3.3. Medición de riesgos de control

3.3.1. Cuestionario de Control Interno

El siguiente cuestionario de control interno fue realizado a la Jefatura de cobranzas así como a los analistas del departamento y personal encargado de los procedimientos existentes en el mismo.

De departamentos relacionados el cuestionario fue aplicado al Contralor, Analista de Caja y a Ejecutivos de operaciones relacionados a los distintos procedimientos existentes en el departamento.

En base al siguiente cuestionario se establecerán riesgos existentes en el departamento de cobranzas así como controles utilizados, deficiencias de control y mejoras a implementarse.

Tabla 11 - Cuestionario de Control Interno

UNIDAD:	Departamento de Cobranzas Aig Metropolitana
CICLO:	3.3.1.1 Aspectos Generales

A. PLANEACIÓN DEL DEPARTAMENTO, PRESUPUESTOS E INFORMES ADMINISTRATIVOS					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Se realizan presupuestos anuales para el departamento de cobranzas?	x			En base a proyecciones de casa Matriz ajustados a nivel regional
2)	¿Los presupuestos son ajustados en el año para detectar situaciones cambiantes?	x			Se realiza una evaluación y ajuste trimestral.
3)	¿Existe un plan financiero a largo plazo en el departamento de cobranzas?	x			Se considera crecimiento en producción y ventas a un Largo Plazo
4)	¿Se realizan proyecciones de flujo de efectivo?	x			El departamento financiero realiza proyecciones de manera trimestral.

5)	¿Se prepara un informe de cartera mensual y se envía a directivos?	x			Se envía un informe de cartera mensual a contraloría
6)	¿Se preparan de forma periódica informes de cuentas por cobrar con antigüedad de saldos?	x			Se genera cada 15 días un reporte de cartera
7)	¿Los saldos más antiguos de cuentas por cobrar son revisados por la Jefatura se establecen estrategias de cobro y se toman decisiones?		x		
8)	¿Existe políticas de coordinación del departamento de cobranzas con otros departamentos vinculados?		x		
B. CIERRES MENSUALES					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Existe procedimientos por escrito para efectuar el cierre de mes del departamento?	x			
2)	¿Utiliza el departamento un programa mensual		x		

	de cierre?				
3)	¿Se establece un cronograma de planificación para el cierre de mes?	x			El departamento de contabilidad lo establece
4)	¿Existe un listado de cuentas que deben ser evaluadas cada mes?		x		
5)	¿Existe una revisión de vencimientos de cartera a fin de mes?		x		No se establece saldos de cartera mas vencida por cobrador
6)	¿Se concilian periódicamente los auxiliares y las cuentas de mayor correspondientes a cuentas por cobrar?	x			Contabilidad junto con el área de cobranzas realizan la conciliación cada mes
7)	¿Se realiza una confirmación periódica mediante un envío de Estado de cuenta y Cartera a clientes y Brokers?	x			Se envía cada mes Cartera y Estados de cuenta a clientes y Brokers
C. CONTROLES DE SISTEMAS INFORMÁTICOS					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES

1)	¿Se cuenta con un sistema informático adecuado para el control de cuentas por cobrar?		X		
2)	¿Se cuenta con un sistema informático para medir desempeño del personal?		X		
3)	¿Existe una lista de clientes y Brokers con su información de contacto completa y actualizada?		X		La base de datos del SISE de clientes y brokers esta desactualizada
D. PROCEDIMIENTOS DE FLUJO DE DOCUMENTACIÓN					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Se entregan comprobantes de recibido de pólizas y facturas a los clientes y brokers?	X			
2)	¿Existen plazos máximos de entrega de pólizas y facturas a brokers y a clientes?		x		Existen algunos ramos con tiempos máximos de entrega pero no se cumple.
3)	¿Existe una custodia adecuada de los documentos por cobrar teniendo cuidado especial del contador y el área de caja?	x			La custodia de estos documentos lo realiza la Jefatura de Cobranzas

4)	¿Existe documentación que respalda la gestión de cobro realizada?	x			La Guía de cobranzas contiene el nombre del asegurado, código, número de factura, póliza, valor a cobrar, dirección, hora de cobro y observaciones especiales
5)	¿Existe respaldo del pago realizado por clientes o Brokers?	x			En caso de que un recaudador realice el cobro se entregan recibos manuales, en caso de que el pago sea entregado en caja se elabora un recibo de caja
POLÍTICAS, MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Existe políticas de cobranzas documentadas?	x			La última actualización se lo realizo en el 2009
2)	¿Existe un manual de procedimientos?	x			El manual se lo realizo en el año 2012 en una reestructuración que se le realizó al departamento
3)	¿Existe un manual de funciones?		x		

4)	¿Se actualiza los manuales de políticas y procedimientos frecuentemente?		x		
----	--	--	---	--	--

UNIDAD:	Departamento de Cobranzas Aig Metropolitana
CICLO:	3.3.1.2 CUENTAS POR COBRAR

A. CONTROLES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Se preparan informes y análisis para revisar y verificar los ingresos, cuentas por cobrar y cobros?	x			Mediante el reporte de cartera
2)	¿Se utilizan los informes y análisis con el objetivo de detectar e investigar indicios de contabilizaciones incompletas e inadecuadas de las operaciones de ingresos, clasificación de estos y otras fallas en el	x			Se realiza conciliaciones de la cuenta bancos mensualmente, se compara el total de cuenta con cobrar con la del mayor general, no se recibe más de \$50 en efectivo, se entrega recibos a los

	control interno?				clientes, se custodia los documentos por cobrar
3)	¿Existe un afianzamiento del personal que maneja la cobranza?	x			Aunque no se realiza capacitaciones continuas
B. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INDEPENDIENTE					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Las diferencias reportadas por los clientes, en su caso, se investigan por una persona distinta a la encargada del auxiliar de cuentas por cobrar o de las cobranzas?		x		Cada ejecutivo de cuenta investiga las diferencias existentes
2)	¿Se practican arquezos periódicos y sorpresivos?		X		Los arquezos de caja son programados

3)	¿Se cuenta con procedimientos para el registro de estimaciones de cuentas difíciles o dudosas de recuperación y, en su caso tienen creada alguna reserva?	x			Se provisiona las cuentas vencidas más de 180 días
4)	Se recupera la totalidad de la cartera vencida		x		El porcentaje de recuperación a aumentado en el último año
5)	Son autorizados todos los créditos por el Jefe de Cobranzas		x		Los créditos se realizan de acuerdo a las políticas de cobranzas, créditos especiales son revisados por la Jefatura de Cobranzas y autorizados por Contraloría.

UNIDAD:	Departamento de Cobranzas Aig Metropolitana
CICLO:	3.3.1.3 GESTIÓN DE COBRO

A. PROCEDIMIENTOS GENERALES					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Existen políticas definidas para las distintas formas de pago?	x			
2)	¿Las políticas de pago son conocidas por todos los clientes y Brokers?		x		Falta socialización de políticas de pago
3)	¿Existe técnicas de persuasión de cobro a los clientes?		x		
4)	¿Existe un documento que respalde la gestión de cobro?	x			La guía de cobro que contiene la información necesaria de la póliza a cobrar
B. GESTIÓN DE COBRO CLIENTES Y BROKERS					

REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Se envía Cartera de forma mensual a clientes y brokers?	x			
2)	¿Existe un procedimiento que ayude a depurar las notas de crédito de la cartera existente?	x			Existe errores en el sistema para el funcionamiento del procedimiento
3)	¿Se elabora un seguimiento de la cartera más vencida?	x			Aviso de cancelación de póliza por falta de pago.
4)	¿Se notifica a la jefatura de cobranzas la cartera vencida más de 90 días?		x		
5)	¿Se establecen estrategias a seguir para la cartera más vencida?		x		
6)	¿Se elabora un seguimiento a las notas de crédito a favor del cliente para que sean efectivizadas?		x		

7)	¿Se realiza un análisis de cartera por ramos y líneas de negocio identificando problemas principales?		x		¿Ciertos ramos y líneas de negocio tienen características especiales de pago que deben ser identificadas y elaborar políticas específicas?
8)	¿Se controlan los saldos generados por pagos incompletos		x		Saldos de seguros campesinos y retenciones

C. DÉBITOS CON TARJETA DE CRÉDITO

REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Existe un procedimiento por escrito de los débitos con tarjetas de crédito?	x			
2)	¿Existe un documento de autorización de débito que respalde el proceso?	x			
3)	¿Se realiza un reporte de las autorizaciones de débito con tarjetas de crédito realizadas en el periodo?	x			

4)	¿Se concilia débitos realizados por la tarjeta de crédito con los débitos autorizados para el periodo?	x			
5)	¿Se realiza gestión posterior de los débitos fallidos?		x		
D. DÉBITOS BANCARIOS					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Existe un procedimiento por escrito de débitos bancarios?	x			
2)	¿Existe un documento de autorización de débito que respalde el proceso?	x			
3)	¿Se realiza un reporte de las autorizaciones de débito bancario realizadas en el periodo?	x			
4)	¿Se concilia débitos realizados por el banco con los débitos autorizados para el periodo?	x			

5)	¿Se realizan todos los débitos bancarios autorizados en la quincena?		x		Existen varios débitos fallidos
6)	¿Se realiza gestión posterior de los débitos fallidos?		x		

UNIDAD:	Departamento de Cobranzas Aig Metropolitana
CICLO:	3.3.1.4 REGISTRO

A. APLICACIÓN DE RECIBOS DE CAJA					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Existe separación de funciones entre la persona que elabora el recibo de caja y la aplicación de éste?	x			El analista de caja elabora el recibo de caja el analista operativo de cobranzas lo aplica
2)	¿Se comprueba que los recibos de caja físicos consten en el diario de caja generado?	x			
3)	¿Se reconfirma pagos menores o en exceso antes de la aplicación?		x		Se los envía a una cuenta puente los pagos en exceso denominada primas en depósito
4)	¿Los recibos de caja contiene la información necesaria para su aplicación?		x		El cliente no tiene facturas pendientes de pago, el número de factura es erróneo, no consta número de factura o póliza

5)	¿Existen pagos no identificados por emisión tardía de factura?	x			Se los envía a primas en depósito
B. APLICACIÓN DE RECIBOS NOVA					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Se realiza conciliación del reporte de facturas de Nova y el reporte de facturación de la aseguradora?	x			
2)	¿En caso de existir diferencias en la facturación de Nova y de la compañía se realiza un cuadro de diferencias?	x			Si es por facturas emitidas o no emitidas se realiza el cuadro con operaciones
3)	¿El cuadro de facturación se lo realiza antes de que Nova realice el pago de la producción emitida en el mes?	x			
4)	¿Existen diferencias entre el valor total facturado y el pago recibido de Nova?	x			Siempre existen diferencias ya que Nova realiza el pago descontando la comisión.

5)	¿Se verifica que las diferencias existentes sean dadas por el pago de comisiones descontado en la transferencia realizada por Nova antes de la aplicación del recibo de caja?	x			
6)	¿Existen documentos necesarios que respalden el procedimiento realizado?	x			Recibos de caja Nova
C. APLICACIÓN DE RETENCIONES					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Las retenciones aplicadas son las originales?	x			No se aceptan copias.
2)	¿Las retenciones aplicadas son las del año en curso?	x			No se aceptan retenciones de años anteriores
3)	¿Las retenciones receptadas deben ser ingresadas en el mes en curso?	x			Todas las retenciones deben ser ingresadas hasta fin de mes
4)	¿En caso de retenciones mal emitidas se gestiona el cambio de retención?		x		

5)	¿Se aplican todas las retenciones existentes en el año fiscal?		x		Existe bastantes saldos por retenciones
D. CRUCE AUTOMÁTICO NOTAS DE CRÉDITO					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Existe errores en el proceso?	x			No se libera comisión del plan de pagos
2)	¿A existido casos de cruces de notas de crédito con facturas erróneas?	x			Debido a endosos digitados de manera incorrecta.
3)	¿Se logra depurar la cartera al 100%?		x		Solo se cruzan facturas con notas de crédito de igual valor
4)	¿El cruce de Nota de Crédito con factura interviene con la emisión de pólizas?		x		Ya que se lo realiza cuando se cierra producción mensual

UNIDAD:	Departamento de Cobranzas Aig Metropolitana
CICLO:	3.3.1.5 Validación y Gestión Interna

A. DEPÓSITOS NO IDENTIFICADOS					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Existe un procedimiento escrito de la identificación de depósitos?	x			
2)	¿Se realiza una conciliación de depósitos por identificar?	x			
3)	¿Se notifica de la existencia de depósitos con información de pagador a clientes y brokers?	x			

4)	¿Se realiza una verificación periódica de depósitos por identificar?	x			Cada mes
5)	¿Se recibe la notificación de clientes y brokers cuando realizan un pago por depósito o transferencia?		x		Se recibe muy pocas notificaciones
B. REGISTRO Y RECUPERACIÓN DE CHEQUES PROTESTADOS					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Se lleva una enumeración de cheques?	x			
2)	¿Se lleva un registro de cheques protestados?	x			Revisión semanal
3)	¿Se realiza una conciliación bancaria de cheques protestados?	x			
4)	¿Se gestiona el recupero del cheque	x			

	protestado?				
5)	¿El proceso de gestión de recupero se lo realiza máximo hasta el siguiente mes?		x		Dura más de un mes posterior al protesto.
C. IDENTIFICACIÓN Y DEPURACIÓN DE PRIMAS EN DEPÓSITO					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Se realiza un reporte periódico de primas en depósito	x			Se lo realiza cada mes.
2)	¿Se lleva un control de devolución de primas en depósito pagadas en exceso de forma mensual?		x		No todos los valores de primas en depósito generadas por pago en exceso se devuelven al mes posterior.
3)	¿Existen valores de primas en depósito no identificados?	x			La mayoría de valores de primas en depósito no identificados permanecen en la cuenta varios meses ya que no

					se encontró factura a aplicar.
D. DEVOLUCIÓN DE PRIMAS					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Para realizar una devolución de primas debe existir saldo en la cuenta del cliente?		x		No debe existir saldo vencido en el Estado de Cuenta.
2)	¿Se lleva un documento que respalde la devolución de primas?	X			Debe estar lleno el formulario de devolución de primas con sus autorizaciones adecuadas.
3)	¿Para realizar una devolución de primas debe ser aprobada por la Jefatura de Cobranzas?	X			
4)	¿Para realizar una devolución de	X			

	primas debe ser aprobada por el Profit Center?				
5)	¿Para realizar una devolución de primas debe ser aprobada por el Profit Center?	X			
6)	¿El proceso de devolución de primas tiene un tiempo establecido		x		Requiere muchas autorizaciones
E. AUTORIZACIÓN DE RENOVACIÓN DE PÓLIZAS CON SALDO					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Se puede renovar pólizas que tiene saldo pendiente?		x		Solo en casos especiales previo aprobación de la Jefatura de Cobranzas y Contraloría.
2)	¿Existe procedimiento escrito para autorizar la renovación de pólizas con	X			

	saldo?				
F. PAGO DE COMISIONES A BROKERS					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Existe un procedimiento de pago de comisiones a brokers escrito?	X			
2)	¿Los porcentajes de comisión cambian periódicamente?	X			Se evalúan los porcentajes de comisión cada año
3)	¿Se libera comisiones a brokers si la factura a comisionar no está pagada?		x		La factura debe estar pagada al 100% para que se libere comisión
4)	¿En el caso de plan de pagos, la póliza debe estar pagada en su totalidad para que la comisión sea liberada?		x		Debe estar pagada sola la cuota inicial.
5)	¿Existe un control de comisiones que se liberan por brokers?	X			Las comisiones liberadas se detallan en un reporte denominado

					Preliquidación de comisiones
6)	¿El broker verifica la preliquidación con su reporte de pagos enviados?	X			Los Brokers revisan la preliquidación con la producción emitida o pagada y detecta diferencias
7)	¿Existe un documento que respalde las comisiones que se van a acreditar en el periodo?	X			El broker en base a la preliquidación de comisiones elabora su factura de comisiones que se envía a la aseguradora
8)	¿Las facturas de comisiones tienen plazos específicos para ser ingresadas?	X			Las facturas de comisiones se reciben hasta el 25 de cada mes de Lunes a Miércoles
9)	¿Existen errores en la liberación de comisiones por parte del sistema?	X			Por notas de crédito mal emitidas, pagos mal aplicados
10)	¿Se realizan comparaciones de las facturas de comisiones enviadas por los brokers y la información que	X			

	acredita el sistema?				
11)	¿Antes de emitir la orden de pago existe alguna autorización para validar que la factura de comisiones debe ser pagada?	X			Se emite un número de autorización técnica a la factura de comisiones antes de emitir la orden de pago.
12)	¿La orden de pago debe ser autorizada por Contraloría?	X			
13)	¿Los pagos de comisiones se realizan en efectivo?		x		Los pagos se realizan en cheque los cuales son enviados al Citybank o en transferencia
14)	¿Existe órdenes de pago que se demoran en ser procesadas?	X			No existe un tiempo límite para que las órdenes de pago sean procesadas
15)	¿Existen pagos retenidos en caja ya que los brokers no se han acercado a retirar?	X			Por descuido de los Brokers no existe la notificación pertinente de la compañía

G. APROBACIÓN DE PAGOS COMISIONES NO FACTURADAS					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Existen casos establecidos por los que se permite pagar este tipo de comisiones?	X			Solo se puede pagar comisiones no facturadas a corredores de seguros que este en trámite su contrato de agenciamiento
2)	¿Existen los documentos de respaldo que acrediten el pago de comisiones no facturadas?	X			Contrato vigente firmado del corredor y credencial de funcionamiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros, justificación por escrito de que el corredor no está agenciado en la compañía
3)	¿Existen entes superiores quiénes deben aprobar el pago de comisiones	X			El pago de estas comisiones solo pueden ser aprobadas por presidencia.

	no facturadas?				
4)	¿Existe un plazo establecido por el que se permite pagar comisiones no facturadas?		x		Muchas veces los contratos de agenciamiento tardan bastante tiempo.
G. APROBACIÓN DE ANTICIPOS A BROKERS Y AGENTES					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Existen casos establecidos para que sean aprobados los anticipos a brokers y agentes?		x		
2)	¿Existe un organismo delegado para la aprobación de estos anticipos?	X			Presidencia.

3)	¿Existen requisitos establecidos para la aprobación de los anticipos a brokers y agentes?	X			Los anticipos son dados máximo por el 60% de la producción facturada por pagar o compromiso de cotización ganada. Los anticipos solo se los da a brókers que tengan el contrato de agenciamiento registrado en el sistema.
4)	¿Los anticipos a brokers y agentes tienen un plazo máximo de cumplimiento de la obligación?	X			El plazo es de 90 hasta 180 días dependiendo del monto.
5)	¿Existe una garantía exigida para el cumplimiento de la obligación?	X			Cheque
6)	¿El anticipo debe ser aprobado por un ente superior?	X			Contraloría
7)	¿La cuenta anticipo a brokers y agentes es revisada periódicamente por algún	X			El analista de cobranzas revisa periódicamente la cuenta

	analista?				
8)	¿Existe un documento por escrito en el que se establezca condiciones para el pago del anticipo?	X			Relación de anticipo firmado por el broker y contraloría, revisado y aprobado por presidencia.
H. CONTROL DE FACTURACIÓN Y COBRO DE LOS PRODUCTOS MASIVOS DINERS					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Existe un procedimiento por escrito de la facturación y cobro de productos masivos diners?	X			
2)	¿Existe un informe de seguimiento de pólizas facturadas y rechazadas de diners?	X			
3)	¿Existe el control de operaciones de facturas emitidas y rechazadas de	X			

	diners?				
4)	¿Se recalcula la diferencia existente de facturación por comisiones y retenciones?	X			
5)	¿Existe descuadres frecuentes de facturación?	X			Emisión incorrecta de operaciones, notas de crédito mal emitidas.

UNIDAD:	Departamento de Cobranzas Aig Metropolitana
CICLO:	3.3.1.6 Recaudación de Pagos

PROCEDIMIENTO DE RECAUDO DE MENSAJEROS					
REF	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y ACLARACIONES
1)	¿Existe un documento que respalde el proceso?	X			Guía de Cobranzas, recibos manuales entregados a clientes y brokers.
2)	¿Los recaudadores reciben pagos en efectivo?	X			No pueden recibir más de 50 dólares en efectivo.
3)	¿Existe una ruta establecida para recaudar pagos?	X			El analista de cobranzas determina una ruta diaria.
4)	¿En caso de que existan cobros fallidos se les notifica a los agentes de cobro de forma inmediata?		X		

5)	¿En caso de recibir valores menores o mayores de los especificados en las guías de cobranzas se le notifica al agente cobrador?		x		Existen pagos mal aplicados
6)	¿Existe un control de guías de cobro entregadas a los agentes y guías recaudadas?		x		

Realizado por: Carla Díaz

Fuente: (Balseca, Quintana, Bravo, Basabe, & Briones, 2012)

3.3.2. Listado de Riesgos de Control identificados en el departamento

El presente listado se lo realizo en base al cuestionario de control elaborado en el numeral anterior.

- PROCESO: Procedimiento para gestión de cobro clientes directos y brokers, recaudación.

RIESGO: No realizar el cobro del producto vendido.

CAUSA: Los seguros son un producto intangible, difícil de cobro.

- PROCESO: Procedimiento para gestión de cobro clientes directos y brokers, recaudación.

RIESGO: No localizar a los clientes y no efectuar la acción de cobro a tiempo.

CAUSA: Datos de clientes desactualizados en el SISE, no se muestra información completa del cliente en el SISE.

- PROCESO: Gestión de Cobro clientes directos y brokers, recaudación, registro, validación y gestión interna.

RIESGO: Cliente se niegue a realizar el pago por la falta de documentación.

CAUSA: Mal emisión de póliza y factura, emisión tardía de factura.

- PROCESO: Gestión de cobro clientes directos y brokers.

RIESGO: Confusión del cliente en la forma de pago.

CAUSA: Conflicto entre la negociación del pago de la póliza y la política interna de cobranza.

- PROCESO: Gestión de cobro clientes directos y brokers.

RIESGO: Aumento de Cartera.

CAUSA: No realizar cobros puntuales.

- PROCESO: Gestión de cobro clientes directos y brokers.

RIESGO: Recursos no utilizados eficientemente.

CAUSA: Gestión de Cobro realizada a clientes que anularon la póliza.

- PROCESO: Gestión de cobro clientes directos y brokers.

RIESGOS: La cartera generada no muestra información real.

CAUSAS: Notas de crédito sin depurar

.

- PROCESO: Identificación de pagos

RIESGOS: Generación de pagos no identificados con saldos en cartera.

CAUSA: Clientes no notifican a la empresa cuando realizan transferencias o depósitos.

- PROCESO: Aplicación de retenciones.
RIESGOS: Generación de saldos en cartera por retenciones
CAUSA: No gestión de retenciones, retenciones mal emitidas.

- PROCESO: Aplicación de pagos
RIESGOS: No se puede aplicar el pago.
CAUSA: No existe factura emitida.

- PROCESO: Débitos Bancarios
RIESGOS: No realizar el débito al cliente
CAUSA: Insuficiencia de fondos en la cuenta Bancaria

- PROCESO: Débitos Bancarios
RIESGOS: No realizar el débito al cliente
CAUSA: Cuenta Bancaria mal digitada

- PROCESO: Débitos Bancarios
RIESGOS: No realizar el débito al cliente
CAUSA: No se ingresó el formulario de débito

- PROCESO: Débitos Bancarios
RIESGOS: No se notifique al cliente el débito fallido
CAUSA: No se gestiona nuevamente el pago

- PROCESO: Recaudación, comisiones.

RIESGOS: Saldos de pólizas provenientes de seguros campesinos no retenidos.

CAUSA: Cobro de póliza no efectuada con la factura.

- PROCESO: Procedimiento para gestión de cobro clientes directos y brokers, recaudación.

RIESGOS: Negativa de pago del cliente

CAUSA: El cliente no es un buen pagador

- PROCESO: Aplicación de pagos

RIESGOS: No identificar el pago a aplicar

CAUSAS: Los recibos de caja no tienen toda la información para aplicar el pago.

- PROCESO: Comisiones

RIESGOS: Comisiones solicitadas por los Brókers no pagadas.

CAUSAS: Saldos pequeños de facturas por retenciones, seguros campesinos no retenidos.

- PROCESO: Aplicación de Pagos Masivos

RIESGOS: Descuadres de facturación entre Cobranzas, Operaciones y Tarjetas de Crédito- Productos Masivos.

CAUSAS: Pagos no realizados, error en la emisión de facturas, notas de crédito mal emitidas.

- PROCESO: Cheques Protestados

RIESGOS: No cobro de clientes que pagaron con cheques protestados

CAUSAS: No realizar la gestión nuevamente de clientes que pagaron con cheques protestados.

- PROCESO: Emisión de Órdenes de Pago

RIESGOS: Pago de siniestros con deuda, no pago de siniestros por deuda.

CAUSAS: Gestión de cobro ineficiente, recaudo ineficiente, ingreso y aplicación tardía de pagos.

- PROCESO: Renovaciones de Pólizas con Saldo

RIESGOS: Realizar renovaciones o no realizar renovaciones de pólizas con saldo.

CAUSAS: Gestión de cobro ineficiente, recaudo ineficiente, ingreso y aplicación tardía de pagos.

- PROCESO: Gestión de Cobro referidos

RIESGOS: No realizar el cobro a tiempo.

CAUSAS: Naturaleza especial de la cuentas.

Elaborado por Carla Díaz

Fuente: (Balseca, Quintana, Bravo, Basabe, & Briones, 2012)

3.3.3 Cuadro de Análisis de riesgos y deficiencias de control Departamento de Cobranzas.

El siguiente cuadro se lo realizó en base al cuestionario de control interno y en los riesgos detectados en el numeral anterior.

Tabla 12 – Análisis de Riesgos y Deficiencias de Control Departamento de Cobranzas

CUADRO DE ANALISIS DE RIESGOS Y DEFICIENCIAS DE CONTROL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS						
#	TIPO DE RIESGO	RIESGO	CAUSA	DEFICIENCIA DE CONTROL	Proceso Afectado	Subproceso afectado
1	Inherente	Negativa de pago del cliente	El cliente no es un buen pagador	No existe técnicas de persuasión al cliente a ser cobrado definidas	Gestión de Cobro	Brokers, Directos
2	Control	No localizar a los clientes y no efectuar la acción de cobro a tiempo.	Datos de clientes desactualizados en el SISE, no se muestra información completa del cliente en el SISE.	No existe una actualización periódica de información de clientes y brokers del SISE	Gestión de Cobro, Recaudo	Brokers, Directos
3	Control	Cliente se niegue a realizar el pago por la falta de documentación	Mal emisión de póliza y factura, emisión tardía de factura.	Falta de coordinación entre Operaciones – Cobranzas	Gestión de Cobro, Recaudo	Brokers, Directos

4	Control	Confusión del cliente en la forma de pago.	Conflicto entre la negociación del pago de la póliza y la política interna de cobranza.	Falta de coordinación entre el departamento Comercial y cobranzas	Gestión de Cobro, Recaudo	Brokers, Directos
5	Control	Aumento de Cartera.	No realizar cobros puntuales	Falta de supervisión de fechas de vencimiento	Gestión de Cobro, Recaudo, Supervisión	Brokers, Directos
6	Control	Recursos no utilizados eficientemente.	Gestión de Cobro realizada a clientes que anularon la póliza.	Falta de coordinación entre el departamento Comercial, operaciones y cobranzas	Gestión de Cobro, Recaudo, supervisión	Brokers, Directos
7	Control	La cartera generada no muestra información real.	Notas de crédito sin depurar.	No existe un procedimiento que ayude a depurar Notas de Crédito	Gestión de Cobro, registro, recaudación, validación de	Brokers, Directos, aplicación de pagos, débitos

					gestión interna	bancarios y de tarjetas de crédito, masivos
8	Control	Generación de pagos no identificados con saldos en cartera.	Clientes no notifican a la empresa cuando realizan transferencias o depósitos.	No existe difusión de política de confirmación de depósitos y transferencias a clientes, brokers	Gestión de Cobro, registro, recaudación	Depósitos por identificar, primas en depósito
9	Control	Generación de saldos en cartera por retenciones	No gestión de retenciones, retenciones mal emitidas.	No existe seguimientos continuos de saldos de retenciones	Gestión de Cobro, registro	Aplicación de retenciones
10	Control	No se puede aplicar el pago.	No existe factura emitida.	No existe un tiempo establecido para la emisión de factura y	Registro	Aplicación de pagos

				envió al cliente o Broker		
11	Inherente	No realizar el débito al cliente	Insuficiencia de fondos en la cuenta Bancaria	No se otorga información adecuada al cliente cuando se realiza la gestión de cobro	Recaudación	Débitos Bancarios
12	Inherente	No realizar el débito al cliente	Cuenta Bancaria mal digitada	No existe confirmación de las cuentas bancarias	Recaudación	Débitos Bancarios
13	Control	No realizar el débito al cliente	No se ingresó el formulario de débito	No existe un sistema de control del formulario de débito desde que es firmado por el cliente hasta que recepta el analista de cobranzas	Recaudación	Débitos Bancarios

14	Control	No se notifique al cliente el débito fallido	No se gestiona nuevamente el pago	No existe una política de gestionar el pago después de que se ha generado el débito fallido	Recaudación	Débitos Bancarios
15	Control	Saldos de pólizas provenientes de seguros campesinos no retenidos	Cobro de póliza no efectuada con la factura	No existe un control de entrega de factura a tiempo al cliente o broker	Recaudación	Broker, Directos
16	Control	No identificar el pago a aplicar	Los recibos de caja no tienen toda la información para aplicar el pago.	No se han establecidos parámetros básicos que debe tener un recibo de caja antes de pasar a aplicación de pagos	Registro	Aplicación de pagos
17	Control	Comisiones solicitadas por los Brókers no pagadas.	Saldos pequeños de facturas por retenciones, seguros campesinos no	No se da a conocer de forma oportuna a los brokers saldos pequeños de facturas	Pago de comisiones	Comisiones Brokers

			retenidos.			
18	Control	Descuadres de facturación entre Cobranzas, Operaciones y Tarjetas de Crédito-Productos Masivos.	Pagos no realizados, error en la emisión de facturas, notas de crédito mal emitidas.	Falta de coordinación entre Cobranzas y operaciones al emitir productos masivos y aplicar pagos.	Gestión de Cobro	Aplicación de Pagos Masivos
19	Control	No cobro de clientes que pagaron con cheques protestados	No realizar la gestión nuevamente de clientes que pagaron con cheques protestados.	No existe seguimiento de Cheques protestados por parte del Departamento de Cobranzas	Gestión de Cobro	Cheques Protestados

20	Control	Pago de siniestros con deuda, no pago de siniestros por deuda	Gestión de cobro ineficiente, recaudo ineficiente, ingreso y aplicación tardía de pagos	No existe seguimiento y reporte de gestiones realizadas de cuentas antes de proceder al pago de siniestros.	Pago de comisiones, Gestión de cobro, Recaudo, aplicación	Emisión de Órdenes de Pago
21	Control	Realizar renovaciones o no realizar renovaciones de pólizas con saldo.	Gestión de cobro ineficiente, recaudo ineficiente, ingreso y aplicación tardía de pagos.	No existe seguimiento y reporte de gestiones realizadas de cuentas antes de proceder con renovaciones de pólizas	Gestión de Cobro, recaudo, aplicación	Renovaciones de Pólizas con Saldo
22	Inherente	No realizar el cobro a tiempo	Naturaleza especial de la cuentas	No existe políticas detalladas de tratamiento para cada cuenta referida	Gestión de Cobro	Gestión de Cobro referidos

Elaborado por Carla Díaz

Fuente: (Balseca, Quintana, Bravo, Basabe, & Briones, 2012)

3.3.4. Cuadro de Análisis de riesgos y deficiencias de control con detalle de procesos afectados.

El presente cuadro muestra los riesgos y deficiencias de control detectados en el numeral anterior por procesos existentes en el departamento de cobranzas.

Tabla 13 - Análisis de riesgos y deficiencias de control con detalle de procesos afectados

ANÁLISIS RIESGOS Y DEFICIENCIAS DE CONTROL CON PROCESOS AFECTADOS							
#	RIESGO	GESTIÓN DE COBRO	RECAUDACIÓN	REGISTRO	VALIDACIÓN INTERNA	PAGO DE COMISIONES	SUPERVISIÓN
1	Negativa de pago del cliente	X					
2	No localizar a los clientes y no efectuar la acción de cobro a tiempo.	X	X				
3	Cliente se niegue a realizar el pago por la falta de documentación	X	X				

4	Confusión del cliente en la forma de pago.	X	X				
5	Aumento de Cartera.	X	X				X
6	Recursos no utilizados eficientemente.	X	X				X
7	La cartera generada no muestra información real.	X	X	X	X		
8	Generación de pagos no identificados con saldos en cartera.	X	X	X			
9	Generación de saldos en cartera por retenciones	X	X			X	

10	No se puede aplicar el pago.			X			
11	No realizar el débito al cliente		X				
12	No realizar el débito al cliente		X				
13	No realizar el débito al cliente		X				
14	No se notifique al cliente el débito fallido	X	X				
15	Saldos de pólizas provenientes de seguros campesinos no retenidos		X			X	
16	No identificar el pago a			X			

	aplicar						
17	Comisiones solicitadas por los Brókers no pagadas.					X	
18	Descuadres de facturación entre Cobranzas, Operaciones y Tarjetas de Crédito-Productos Masivos.	X		X			
19	No cobro de clientes que pagaron con cheques protestados	X	X				
20	Pago de siniestros con deuda, no pago	X	X	X		X	

	de siniestros por deuda						
21	Realizar renovaciones o no realizar renovaciones de pólizas con saldo.	X	X	X		X	
22	No realizar el cobro a tiempo	X	X				

Elaborado por: Carla Díaz

Fuente: (Balseca, Quintana, Bravo, Basabe, & Briones, 2012)

3.4. Actividades de Control

Se establecerán políticas y procedimientos o se reestructuraran procedimientos ya existentes en el departamento de cobranzas con el afán de asegurar que se está llevando a cabo las directivas administrativas.

La formulación de estas actividades permiten asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos ya determinados y que interfieren en la consecución de los objetivos del departamento.

Las actividades de control que se establecerán a continuación hacen referencia a la naturaleza de los objetivos, es así que estas actividades se relacionan con operaciones, información financiera y cumplimiento.

Para el establecimiento de las actividades de control se tomaran en cuenta los siguientes aspectos:

- Revisiones de alto nivel
- Funciones directivas o administrativas
- Procedimiento de información
- Controles físicos
- Indicadores de desempeño
- Segregación de funciones. (MANTILLA, 2005, p. 76)

A continuación se establecerá las actividades de control establecidas para cada riesgo y deficiencia de control establecidos en la sección anterior:

3.4.1 Cuadro de determinación de Actividades de Control

El presente cuadro busca establecer actividades de control a los riesgos de control detectados en los numerales anteriores.

Tabla 14 - Determinación de Actividades de Control

CUADRO DE DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES DE CONTROL		
#	DEFICIENCIA DE CONTROL	ACTIVIDADES DE CONTROL
1	No existe técnicas de persuasión al cliente a ser cobrado definidas	Establecimiento de técnicas de cobro utilizadas en el departamento de cobranzas.
2	No existe una actualización periódica de información de clientes y brokers del SISE	Elaboración de procedimiento para actualizar de forma continua datos de clientes y Brokers en el SISE
3	Falta de coordinación entre Operaciones – Cobranzas	Determinación de políticas de coordinación de emisión y facturación de pólizas ligadas a políticas de cobro
4	Falta de coordinación entre el departamento Comercial y cobranzas	Determinación de políticas de coordinación en la venta de las pólizas vinculadas con políticas de cobro.
5	Falta de supervisión de fechas de vencimiento	Determinación de un reporte por agente de cobro de pólizas vencidas más de 90 días con observaciones de forma mensual
6	Falta de coordinación entre el departamento Comercial, operaciones y cobranzas	Elaboración de políticas de coordinación de la venta, emisión y cobro de pólizas unificación control 3 y 4 con políticas de cobro.

7	No existe un procedimiento que ayude a depurar Notas de Crédito	Elaboración de un procedimiento de depuración de notas de crédito
8	No existe difusión de política de confirmación de depósitos y transferencias a clientes, brokers	Elaboración de procedimientos de difusión de confirmación de pagos.
9	No existe seguimientos continuos de saldos de retenciones	Elaboración de procedimiento de depuración de saldos provenientes por retenciones
10	No existe un tiempo establecido para la emisión de factura y envió al cliente o Broker	Establecimiento de tiempos de emisión de documentación a clientes y brokers en las políticas de coordinación operaciones- cobranzas
11	No se otorga información adecuada al cliente cuando se realiza la gestión de cobro	Reestructuración de procedimiento de débitos bancarios en relación a información que se proporciona al cliente en fechas de débito
12	No existe confirmación de las cuentas bancarias	Reestructuración de procedimiento de débitos bancarios en relación a proceso de confirmación de cuentas bancarias
13	No existe un sistema de control del formulario de débito desde que es firmado por el cliente hasta que recepta el analista de cobranzas	Reestructuración de procedimiento de débitos bancarios en relación al seguimiento de formulario de débito
14	No existe una política de gestionar el pago después de que se ha generado el débito	Reestructuración del procedimiento de débitos en relación a la proceso de gestión de un débito fallido

	fallido	
15	No existe un control de entrega de factura a tiempo al cliente o broker	Determinación de tiempos de entrega de documentos en la política de coordinación operaciones- cobranzas
16	No se han establecidos parámetros básicos que debe tener un recibo de caja antes de pasar a aplicación de pagos	Reestructuración del procedimiento de aplicación de pagos en relación a recibos a aplicar.
17	No se da a conocer de forma oportuna a los brokers saldos pequeños de facturas	Establecimiento de procedimiento de depuración de saldos pequeños de facturas.
18	Falta de coordinación entre Cobranzas y operaciones al emitir productos masivos y aplicar pagos.	Establecimiento de procedimientos especiales de productos masivos en el manual de coordinación de procesos operaciones- cobranzas.
19	No existe seguimiento de Cheques protestados por parte del Departamento de Cobranzas	Reestructuración de procedimiento de devolución y cobro de cheques protestados.
20	No existe seguimiento y reporte de gestiones realizadas de cuentas antes de proceder al pago de siniestros.	Reestructurar procedimientos de pago de siniestros mediante un seguimiento de cobranzas de siniestros pagados o no pagados con deuda
21	No existe seguimiento y reporte de gestiones realizadas de cuentas antes de proceder con renovaciones de pólizas	Reestructurar procedimiento de renovación de pólizas mediante un seguimiento de cobranzas de pólizas renovadas o no renovadas con deuda.

22	No existe políticas detalladas de tratamiento para cada cuenta referida	Reestructuración de procedimientos para cuentas referidas mediante establecimiento de procesos individuales para cuentas referidas.
----	---	---

Elaborado por: Carla Díaz

Fuente: (Balseca, Quintana, Bravo, Basabe, & Briones, 2012)

3.5. Sistema de Información y Comunicación

Se debe comunicar la información pertinente en el departamento de cobranzas de tal forma que permita cumplir las responsabilidades del personal del departamento.

Los sistemas de información producen reportes en relación a la información operacional, financiera relacionada con el cumplimiento; en el departamento de cobranzas el reporte relacionado con esta información es el reporte de cartera que puede ser generado de acuerdo al requerimiento del departamento.

Los reportes generados no solo usan datos internos sino también externos necesarios para la toma de decisiones.

La comunicación efectiva de los resultados de estos reportes deben darse de forma amplia en toda la organización.

Todo el personal del departamento debe recibir una información clara por parte de la administración de las responsabilidades de control que debe cumplir, debe tener claro su rol en el proceso de control interno así como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

Debe haber una comunicación en la parte interna del departamento así como en la parte externa, es decir, con brokers, clientes, proveedores así como departamentos relacionados en el proceso de cobranzas como, operativo, comercial, contabilidad, caja. (MANTILLA, 2001, p. 123)

3.5.1 Cuadro de Análisis del Sistema de Información del departamento de cobranzas.

El presente cuadro busca realizar un análisis del sistema de información del departamento de cobranzas en base al cuestionario de control interno.

Análisis del Sistema de información del Departamento de Cobranzas

Tabla 15 - Análisis del Sistema de información del Departamento de Cobranzas

	Parámetro	Cumplimiento	Incumplimiento	Control
Información	Obtención de la información externa e interna, entrega a la administración de los reportes necesarios sobre el desempeño de la entidad con relación a los objetivos establecidos	El reporte de información contiene información del cliente, brokers, antigüedad de deuda, rangos de cartera.	No existe un sistema para medir el desempeño del agente de cobranzas	Establecer un sistema de medición de desempeño
	Entrega de información a la gente correcta con suficiente detalle y oportunidad de manera que le permita cumplir eficientemente y efectivamente sus responsabilidades	Existe un módulo de validación de procesos para la entidad antes de que dicho proceso sea documentado y expuesto.	No existe la socialización del proceso validado a los demás departamentos relacionados	Socializar nuevos procesos validados a los departamentos involucrados
	Desarrollo o revisión de sistemas de información basados en un plan estratégico vinculado a la estrategia global de la entidad y como respuesta a la consecución de los objetivos de la entidad total y del nivel de actividad	Existen objetivos establecidos para el año para cada empleado del departamento	No existe la medición continua de dichos objetivos	Establecer proceso de seguimiento de cumplimiento de objetivos en el transcurso del año por empleado
	Apoyo Administrativo para el desarrollo de los sistemas de información necesarios, demostrando por la asignación de recursos apropiados, tanto humanos como financieros.	Los reportes administrativos incluyen información necesaria para la medición de cartera	Los reportes administrativos no incluyen medición de riesgos de mercado y de crédito	Establecer parámetros de medición de riesgos de mercado y crédito en el reporte de cartera a ser evaluado

	Parámetro	Cumplimiento	Incumplimiento	Control
Comunicación	Efectividad con la que se comunica las obligaciones y las responsabilidades de control de empleados	Los vehículos de comunicación como reuniones, entrenamiento se lo realiza de forma adecuada.	Los empleados no tienen la suficiente comprensión de como el cumplimiento de sus responsabilidades afectan a las de otros empleados	Organizar jornadas de trabajos en equipo, evaluar la interacción del empleado no solo con su área de responsabilidad sino con la de sus compañeros
	Establecimiento de canales de comunicación para gente que reporta actitudes impropias	Existe un flujo de comunicación para reportar actividades impropias	Existe un nivel elevado de compensaciones basadas en resultados	Establecer sistema de compensaciones para empleados que muestran actitudes de superación, honestidad y buen compañerismo
	Receptividad de la administración a las sugerencias de los empleados sobre maneras de mejorar la productividad, la calidad.	La administración es receptiva a las propuestas de mejoras de los empleados	No existen mecanismos reales para que los empleados suministren recomendaciones de mejoramiento	Elaboración de un sistema de propuesta de mejoramiento continuo de las actividades realizadas

	Lo adecuado de la comunicación a través de la organización y lo completo y oportunidad de la información, suficiente para permitirle a la gente cumplir efectivamente sus responsabilidades.	Existe información en relación a riesgos comerciales y de créditos por parte de los entes externos.	La información proporcionada por entes externos en relación a riesgos de cartera no son aplicados en los procesos de gestión de cobro ni en análisis de reportes de cartera	Realizar un manual de control que mida riesgos comerciales y de crédito en el momento de la cobranza y análisis de reportes
	Apertura y efectividad de los canales con clientes, proveedores y otras partes externas para comunicar la información sobre necesidades cambiantes de los clientes	Se realizan acciones de seguimiento a los clientes y brókers que mantienen saldos más vencidos	No existen mecanismos adecuados para identificar riesgos de clientes	Elaborar estándares de incobrabilidad de clientes y brokers
	Extensión en la cual las partes externas han estado conscientes de los estándares éticos de la entidad.	Las comunicaciones importantes para las partes externas son enviadas por parte del nivel de la administración equiparable con la naturaleza de importancia del mensaje	Las partes externas no tienen total conocimiento de los estándares de la entidad ya que no hay actualización continua de nueva información	Realizar procesos de comunicación continúa de nuevos estándares para partes externas de la compañía.

	Seguimiento oportuno y apropiado por parte de la administración como resultado de las comunicaciones recibidas de clientes, brokers, otros departamentos, proveedores.	La administración principal es receptiva a los comentarios de entes externos	No existen un buzón personalizado para receptar comentarios de entes externos	Establecer el control de comentarios de entes externos mediante un buzón de mensajes.
--	--	--	---	---

Elaborado por: Carla Díaz

Fuente: (MANTILLA, 2001, p. 123)

3.6. Monitoreo

El monitoreo del control interno del departamento de cobranzas debe ocurrir en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente de las actividades de cada empleado para obtener el mejor sistema de control interno. (MANTILLA, 2005, p. 76)

Los sistemas de control interno necesitan ser monitoreados para medir el desempeño de los mismos a lo largo del tiempo.

Para poder medir el desempeño del sistema de control interno es necesario desarrollar un monitoreo ongoing.

El personal que es responsable de sus actividades a desarrollarse en el departamento de cobranzas debe determinar en su proceso posibles descontroles que puedan ser detectados así como una medición por parte del ente de supervisión posibles descontroles que se puedan determinar en el proceso del personal del departamento.

El jefe de cobranzas debe determinar evidencia de su supervisión diaria en relación a los reportes generados por el sistema, así como la información generada externamente coincida con la información generada internamente.

En la fase de monitoreo es importante corroborar que el personal del departamento de cobranzas entienda y cumpla el código de conducta establecido y realice las actividades de conducta regular sobre una base establecida. (MANTILLA, 2001, p. 123)

3.6.1 Cuadro de Análisis de elementos de monitoreo del sistema de control interno a tomar en cuenta en el departamento de cobranzas.

Para realizar un monitoreo ongoing del sistema de control interno es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 16 - Análisis de elementos de monitoreo del sistema de control interno a tomar en cuenta en el departamento de cobranzas

Parámetros	Actividades a realizarse
El personal del departamento en el cumplimiento de sus tareas obtiene evidencia que el sistema de control interno sigue funcionando.	Comparación de la administración de evidencia obtenida a diario con reportes generados en el sistema
Las comunicaciones provenientes de partes externas deben corroborar la información generada internamente	Confirmaciones a deudores o Brokers, envío de cartera y estados de cuenta en forma periódica, confirmación de pagos por medio de solicitud de liquidaciones de brókers.
Respuestas frente a las recomendaciones de auditores internos como externos y entes reguladores como medio para fortalecer los controles internos	Hay que realizar seguimientos y mejoras a las debilidades de control interno detectadas por auditores internos, externos y entes reguladores
Retroalimentación de la administración sobre la efectividad del sistema de control interno	Realizar seminarios de entrenamiento para captar problemas relevantes, sesiones de planeación y reuniones en el departamento

Establecimiento del cumplimiento del personal del código de conducta y desempeño regular de actividades críticas de control	Incentivar el compañerismo y el trabajo en equipo en el departamento para disminuir el riesgo de existencia de conflictos de intereses.
---	---

Elaborado por: Carla Díaz

Fuente: (MANTILLA, 2001, p. 123)

4. PROPUESTA DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

4.1. Definición de misión y visión

Se establecerá la misión y visión del departamento de cobranzas en base al conocimiento del mismo para determinar el propósito del departamento y lo que se espera alcanzar en el futuro.

4.1.1. Misión

Contribuir en la consecución de objetivos de la organización mediante la utilización eficiente de los recursos asignados, políticas y estructuración de procesos que contribuyan a un cobro oportuno, con el fin de obtener un flujo de efectivo adecuado que mejore el índice de liquidez de la empresa.

4.1.2. Visión

Incrementar la recuperación de cartera mediante una eficaz administración del flujo de fondos de la compañía, con la colaboración de un personal altamente calificado en proporcionar a los clientes e intermediarios un servicio de calidad.

4.2. Análisis FODA

En base a un análisis del departamento de cobranzas se determinará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4.2.1. Fortalezas

- Alta dirección con apertura a innovaciones.
- Personal con conocimiento del sector.
- Manual de políticas y procedimientos establecido.
- Autonomía en el trabajo del personal
- Asignación equitativa de Cartera al personal del departamento.
- Personal comprometido con el logro de objetivos establecidos.
- Buen clima laboral en el departamento.
- Apertura a desarrollar alternativas de mejoramiento en el departamento.

4.2.2. Oportunidades

- Alianzas estratégicas con corredores y brokers de seguros.
- Alianzas estratégicas con clientes potenciales.
- Políticas de expansión del mercado.
- Alianzas Internacionales con AIG de países de Latinoamérica.
- Creación de nuevos productos según requerimiento del cliente.

4.2.3. Debilidades

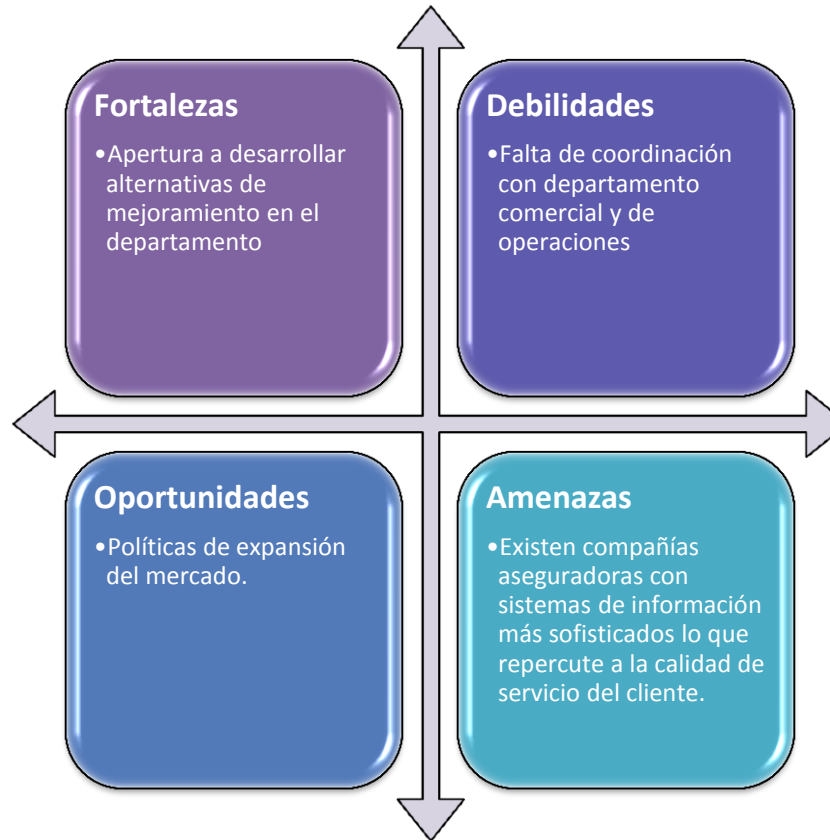
- Falta de coordinación con departamento comercial y de operaciones.
- Información de clientes desactualizados.
- Emisión de documentación factura y póliza tardía.
- Falta de capacitación del personal.
- No existe medición de desempeño periódico del personal.

4.2.4. Amenazas

- Existen compañías aseguradoras con sistemas de información más sofisticados lo que repercute a la calidad de servicio del cliente.
- Existe inestabilidad política y económica del país.
- Incumplimiento de los parámetros máximos establecidos por casa Matriz.

4.2.5. Matriz FODA

Gráfico 27 - Matriz FODA



Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012). **Consultado:** Julio 2013

4.3. Definición de objetivos y estrategias

Formular objetivos y estrategias en base al conocimiento del departamento de cobranzas para determinar pautas para conseguir los fines del departamento.

4.3.1. Objetivos

4.3.1.1. Objetivos Generales

- Optimizar la utilización de efectivo en la compañía, mediante el mejoramiento de la administración de cuentas por cobrar.
- Mejorar las políticas y procedimientos, mediante una evaluación de control interno.
- Optimizar la gestión de cobro, manteniendo un mínimo de cuentas pendientes de cobro y midiendo el desempeño del agente de cobranzas de manera periódica.

4.3.1.2. Objetivos Específicos

- Incrementar el promedio mensual de recuperación de cartera, disminuyendo los días promedio de cobro en un 3%.
- Diseñar y aplicar programas de capacitación para el desarrollo del personal.
- Automatizar los procedimientos de cobranzas.
- Mejorar el desempeño del personal mediante medición de gestión de cobranzas.
- Desarrollar un procedimiento de gestión de cuentas vencidas.

4.3.2. Estrategias

- Establecimiento de un presupuesto de recuperación de cartera para los agentes de cobro.
- Desarrollo de un programa de capacitación del departamento de cobranzas en el año.
- Identificación de procesos críticos que necesitan ser automatizados en el departamento.
- Implantación de sistema para medir el desempeño de gestión de cobro del personal del departamento.
- Diseño de medidas a adoptar para una gestión óptima de cuentas vencidas.

4.4. Análisis de Políticas y Procedimientos del Departamento de Cobranzas

4.4.1. Política de Cobranzas

4.4.1.1. Alternativas de Pago

Las siguientes son las formas de pago permitidas al momento de la negociación de una póliza, sea realizada directamente por el cliente o por empresas de soporte en el cobro, en orden de importancia:

Tabla 17 - Alternativas de Pago

1.	Tarjetas de crédito
2.	Cheques a la vista
3.	Débitos en cuentas
4.	Transferencias
5.	Pagos en efectivo
6.	Otras formas de pago

Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013

4.4.1.2. Pagos con tarjeta de crédito

Están permitidos los pagos de dientes con tarjetas de crédito con plazos de financiamiento máximo de 12 meses o hasta la finalización de la vigencia de la póliza, con los siguientes emisores:

Tabla 18 - Pagos con tarjeta de crédito

Tarjeta	Plazo
Diners Club	Corriente, 3, 6 y 12 meses con y sin intereses
Visa y Mastercard Banco del Pichincha	Corriente. 3 y 6 meses sin intereses 3, 6 y 12 meses con intereses
Visa (PACIFICARD) y Mastercard Banco del Pacifico	Corriente 3 y 6 meses sin intereses 3, 6 y 12 meses con intereses
American Express	Corriente 3 y 6 meses sin intereses 3, 6 y 12 meses con intereses
Visa Banco del Austro	Corriente, 3, 6 y 12 meses con y sin intereses
Visa Mutuaista Pichincha, Visa Banco de Machala, Visa BcoManabi y Visa Bco de Loja (Cuenca)	Corriente. 3 y 6 meses sin intereses 3, 6 y 12 meses con intereses
Visa y Mastercard Banco Bdivariano, Produbanco, Banco internadonal y Banco Amazonas (Guayaquil)	Corriente. 3 y 6 meses sin intereses 3,6 y 12 meses con intereses

Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013

Los clientes que decidan realizar pagos con tarjeta de crédito deberán tener la tarjeta con fecha de caducidad mínimo de tres (3) meses al momento de su negociación. En ningún caso se aceptarán vouchers posfechados.

La tarjeta de crédito a ser utilizada como forma de pago debe registrar cupo disponible al momento de la venta y aprobación del emisor para el pago en cuotas.

La Compañía no asumirá los intereses en el cobro de vouchers de tarjetas de crédito en plazos que superen los tres (3) meses.

Las firmas de la póliza y autorización de débito deben ser originales.

4.4.1.3. Pago por medio de cheques

Se aceptarán en nuestras oficinas cheques a la vista cruzados a nombre la Compañía de bancos nacionales.

Están restringidos los cheques de bancos internacionales y los que sean emitidos por brokers o intermediarios de seguros a nombre de los clientes de la Compañía, excepción que incluye a aquellos brokers de seguros que efectúan procesos de débito bancario a favor de la Compañía.

Las cobranzas a personas jurídicas empresas se realizarán de así requerido el cliente en sus oficinas, únicamente con la autorización de la Jefatura Financiera Administrativa se realizarán cobranzas de los clientes personas naturales en los domicilios que consten así

registrados en sus pólizas. El objetivo de este procedimiento es garantizar la efectiva recaudación de nuestras facturas emitidas.

El cliente puede dejar en nuestras oficinas en depósito cheques cruzados que serán consignados en la fecha de vencimiento de cada pago. Si los cheques son rechazados se genera recargo por mora adicional al interés causado y se cobra una multa por cheque devuelto.

Estos cheques deben ser remitidos al área de Caja para su control periódico. Se dispondrá de un reporte que permite administrar la consignación de los cheques en la fecha correspondiente.

Todas las financiaciones mediante cheques posfechados se deben realizar máximo a (3) tres pagos. La aceptación de esta forma de pago debe ser autorizada por la Jefatura Financiera Administrativa.

4.4.1.4. Pago con débito en cuentas corrientes

Los clientes que califiquen para pagos mediante débitos a cuentas corrientes y cuentas de ahorro inicialmente del Banco del Pichincha y para la línea de VEB en los Bancos del Pacífico y Produbanco, en todos los casos deben las cuentas corrientes y de ahorros deben tener una fecha de apertura mínima de 3 meses.

Los plazos de financiamiento bajo esta forma de pago no deben superar los 6 meses.

Las firmas de la póliza y autorizaciones de débito deben ser originales.

4.4.1.5. Depósitos en cuentas corrientes y cuentas de ahorros

Se receptorán pagos mediante depósito o transferencia bancada o electrónica a nuestras cuentas corrientes:

Tabla 19 - Depósitos en cuentas corrientes y cuentas de ahorros

Banco del Pichincha	Quito 3018999104
Banco del Pichincha	Cuenca 3095233704
Citibank, N A.	Quito 80025033
Citibank, NA	Guayaquil 80025068

Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012). **Fecha de Consulta:** Julio 2013

En todos los casos los depósitos realizados deberían ser notificados con la papeleta del depósito y el número de póliza, en máximo 24 horas luego de realizada la transacción a los correos de algún agente de cobro.

4.4.1.6. Pagos en efectivo

En todos los casos no debe estimularse el pago en efectivo de los clientes, los cuales únicamente están restringidos a los realizados en las cajas de la oficina principal y sucursales de la compañía o funcionarios designados por el Área de Cobranzas y en montos que no superen los cincuenta (50) dólares norteamericanos.

En ningún caso los cobros en el domicilio de los clientes, persona natural o jurídica, serán receptados en dinero en efectivo.

4.4.1.7. Casos Especiales

Todo pago mediante mecanismos distintos a los mencionados, incluyendo canjes o compensaciones de deuda deberá ser aprobado por la Gerencia de Contraloría previa la justificación escrita del respectivo profit center.

4.4.1.8. Acuerdo de Pagos

La Jefatura Financiero Administrativo determinará la necesidad de establecer acuerdos de pago para el financiamiento de facturas, las mismas que no pudieron ser canceladas por nuestros clientes en los plazos señalados por la compañía.

Con este mecanismo busca reducir al máximo los niveles de morosidad de los clientes y brindar una opción que se ajuste a sus necesidades y que no afecte el flujo de caja de la compañía.

Se otorga un plazo máximo de pago de hasta 60 días, con un abono inicial mínimo del 30% del total de la factura.

4.4.1.9. Descuento por pronto pago

La Gerencia General y/o la Gerencia de Contraloría aprobarán previo análisis, descuentos por pronto pago recibido de clientes al momento de la suscripción de la póliza y mediante cheques a la vista, en las facturas de pólizas de vigencia anual que superen los mil (US\$1,000) dólares estadounidenses. En ningún caso los porcentajes de descuento superarán el 5% del valor de la prima neta.

4.4.1.10. Cobranza Externa

Para la gestión de cobranza extrema de toda la cartera vencida, se contratará empresas de cobranzas calificadas en el mercado con experiencia en cobranza masiva.

Todas las cuentas que hayan caído en cartera vencida y supere el plazo establecido para su respectiva cancelación, serán enviadas a la empresa de cobranza extrema para su respectiva tramitación y gestión de cobro.

4.4.1.11. Cancelación de póliza por falta de pago

El área de Cobranzas siguiendo el cronograma establecido para la gestión de cobro realizará la cancelación de las pólizas en los siguientes casos:

- Falta de pago de Primas a más de 90 días de impago desde su emisión o vencimiento de alguna de las cuotas.
- Alta siniestralidad, en aquellos casos en que sea requeridos por el profit center.
- Solicitud del asegurado.
- Por aspectos reportados por el área de cumplimiento e incumplimiento de OFAC o lavado de activos.

El área de cobranzas previa la cancelación, notificará a cada Profit Center la cartera vencida a más de 90 días, indicando las gestiones de cobro que se ha realizado.

Una vez cancelada la póliza el saldo que refleje el estado de cuenta debe ser efectivizado, si el saldo es a favor de la compañía el asegurado debe pagar la diferencia, si el saldo es a favor del asegurado se emitirá el cheque cruzado a nombre del asegurado.

4.4.1.12 Análisis de la Política de Cobranzas

4.4.1.13. Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas de la Política de Cobranzas.

Tabla 20 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas de la Política de Cobranzas

POLÍTICA DE COBRANZAS			PROPUESTAS
PAGOS CON TARJETAS DE CRÉDITO	CONTROLES	El plazos de financiamiento con tarjetas de crédito no pueden exceder los 12 meses o hasta la finalización de vigencia de la póliza	
		Los clientes que decidan realizar los pagos con tarjetas de crédito deberán tener la tarjeta con fecha de caducidad mínima de 3 meses al momento de la negociación	
		No se deben aceptar vouchers postfechados	
		La tarjeta de crédito a utilizar debe registrar cupo disponible al momento de la venta a probación del emisor para el pago de las cuotas.	

		Las firmas de pólizas y autorizaciones de débitos deben ser originales	
	DEFICIENCIAS DE CONTROL	Inexistencia de Procedimiento de devolución de vouchers rechazados	Procedimiento para devolución de vouchers rechazados
		No existe revisión periódica de cuentas por cobrar tarjetas de crédito por parte del departamento de cobranzas	Establecimiento de procedimientos de control por parte del departamento de cobranzas de cuentas por cobrar tarjetas de crédito
		No existe difusión de políticas tarjetas de crédito con brokers	Programa de difusión de políticas de tarjetas de crédito con brokers y agentes.
		Seguimiento de débitos fallidos con tarjetas de crédito	Reestructuración del procedimiento de débitos con tarjetas de crédito mediante la implementación de procesos a seguir en caso de débitos fallidos.
PAGOS POR CHEQUES	CONTROLES	Están restringidos cheques de bancos Internacionales y los que sean emitidos por brokers e intermediarios de seguros a nombre de la compañía	
		Seguimientos de cheques protestados y devueltos	

		Se aceptan cheques cruzados que será consignados en la fecha de vencimiento del pago.	
	DEFICIENCIAS DE CONTROL	Control de Firmas de Cheques	Reestructuración de las políticas de cobranzas de pago con cheques mediante la implementación de procesos de revisión de cheques firmados, preenumerados y custodia de los mismos.
		Se aceptan cheques postfechados, bajo aprobación de la Jefatura de cobranzas	
		No existen cheques preenumerados y guardados en cajas de seguridad	
PAGO CON DÉBITO DE CUENTAS BANCARIAS	CONTROLES	Las cuentas bancarias que se vayan a debitar sean corrientes o de ahorros deben tener una fecha de apertura mínimo de 3 meses	
		Los plazos de financiamiento de esta forma de pago no puede ser mayor a 6 meses	
		Las firmas de pólizas y autorizaciones de débitos deben ser originales	
		Reportes de débitos de forma quincenal	

	DEFICIENCIAS DE CONTROL	Seguimiento del formulario de débito	Reestructuración del procedimiento de débitos bancarios mediante la implementación de proceso de seguimiento del formulario de débito.
		Seguimiento del cobro de débitos fallidos - notificaciones	Reestructuración del procedimiento de débitos bancarios mediante la implementación de proceso de seguimiento y gestión de débitos fallidos.
PAGO MEDIANTE DEPÓSITOS Y TRANSFERENCIAS	CONTROLES	Notificación del depósito o transferencia máximo 24 horas de ser realizado	
		Notificaciones enviadas por Brokers o clientes	
		Consultar depósitos con detalle al pagador	
		Si no existe detalle del depósito realizado se debe realizar solicitud pidiendo los microfilms	
		Llevar documento de depósitos por identificar	
		Realizar seguimiento periódico de depósitos no identificados	

	DEFICIENCIAS DE CONTROL	Notificaciones periódicas a brokers y clientes	Programa de difusión de notificación de pagos realizados por depósitos y transferencias a agentes de cobranzas.
		Llevar seguimiento de un monto mínimo mensual de depósitos no identificados	Reestructuración de procedimiento de depósitos no identificados mediante el establecimiento de procesos a seguir para la identificación de éstos y el monto mínimo mensual que debe existir en esta cuenta.
PAGOS EN EFECTIVO	CONTROLES	Pagos en efectivo solo son receptados en la oficina principal y que no excedan los 50 dólares	
		Los pagos en efectivo no serán receptados en oficinas, domicilios, oficinas brokers en efectivo	
	DEFICIENCIAS DE CONTROL	Pagos realizados en efectivo a brokers	Establecimiento de políticas y controles de pagos recibidos por brokers y agentes.
DESCUENTOS PRONTO PAGO	CONTROLES	Los descuentos pronto pago serán preaprobados por el Profit Center y la Jefatura de cobranzas	
		Los descuentos pronto pago no pueden exeder el 5% de la prima	

		neta	
CANCELACIÓN DE PÓLIZA POR FALTA DE PAGO	CONTROLES	Falta de pago mayor a 90 días	
		Se realizará previamente notificación al broker o cliente	
		Se deberá tener respaldos de gestión y aprobación de la Jefatura de Cobranzas y el Profit Center	
	DEFICIENCIAS DE CONTROL	Seguimiento de las pólizas a cancelar	Establecimiento de procedimientos para cancelación de pólizas por falta de pago en políticas de cobranzas.

Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Elaborador por: Carla Díaz

4.4.2 Procedimiento para Gestión de Cobro

4.4.2.1 Gestión de Cobro Clientes

4.4.2.1.1 PROPOSITO:

Normar el proceso de cobro de cartera de clientes directos de la Compañía.

4.4.2.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas

4.4.2.1.3 DOCUMENTACION:

- Reporte de cartera
- Guías de cobro

4.4.2.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de cobranzas, y el encargado de aplicarlo son los Gestores de Cobranzas.

4.4.2.1.5 POLITICAS:

Política de financiamiento

4.4.2.1.6 DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:

Clientes directos: todos los clientes que no ingresan a la compañía vía bróker.

(Jaramillo, Procedimiento para Gestión de Cobro - Directos, 2012)

4.4.2.1.7 Análisis Procedimiento de Gestión de Cobro Clientes

4.4.2.1.7.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Gestión de Cobro Clientes.

Tabla 21 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Gestión de Cobro Clientes

GESTIÓN DE COBRO DE CLIENTES		PROPUESTAS
CONTROLES	Envío de Cartera mensual a brokers	
	Elaboración de Carta de Notificación de Cancelación a pólizas pendientes de pago más a 90 días	
	Notificación a Jefatura de cobranzas de pólizas vencidas en un periodo de 90-180 días	
	Seguimiento de facturas más vencidas.	
	Depuración de Cartera, cruce con notas de crédito	
	Efectivización de Notas de crédito	
	Análisis de Cartera identificando porcentajes de cartera pendiente por rangos e identificación de problemas principales	
DEFICIENCIAS DE CONTROL	Análisis de cartera más vencida con Jefatura de cobranzas	Establecimiento de procedimientos a realizar para el análisis de cartera más vencida.
	Información desactualizada de clientes	Programa de actualización de información de clientes y brokers y datos relevantes en SISE

	Retraso en la facturación y entrega de pólizas a clientes y brokers	Establecimiento de políticas y procedimientos para entrega de documentación a clientes y brokers relacionadas con cobranzas.
	Depuración de Cartera	Establecimiento de procedimientos de manejo y depuración de notas de crédito
	Análisis de Riesgos por cuenta	

Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013

Realizado por Carla Díaz

4.4.3 Cobro de Cuentas Referidas

4.4.3.1 Procedimiento Cuentas Referidas

4.4.3.1.1 PROPOSITO:

Mantener una cartera con menos de 90 días de vencimiento para cuentas referidas.

4.4.3.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas
- Líneas Financieras
- Reaseguros

4.4.3.1.3 DOCUMENTACION:

Enlistar documentos utilizados durante el proceso:

- Reporte de cartera

4.4.3.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de Cobranzas, Analista de cuentas referidas y el Analista de Reaseguros.

4.4.3.1.5 POLITICAS:

AIG Underwriting Management Bulletin N°6: B&C ACCOUNT OVERRIDES

4.4.3.1.6 DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:

Cuentas Referidas: Pólizas emitidas con tipo de negocio:

Tabla 22 - Pólizas emitidas con tipo de negocio

OMS	PAISES DE EUROPA (Excepción de Londres)
	PAISES DE LATINOAMERICA
	REQUES / PRODU LONDRES
HOME FOREING	BACC
	BSTA
CAPTIVE	

Elaborado por: Carla Diaz

Fuente: (Balseca, Procedimiento para cobro de Cuentas Referidas, 2012)

4.4.3.1.7 Análisis Procedimiento de Gestión de Cobro Cuentas Referidas

4.4.3.1.7.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Gestión de Cobro Cuentas Referidas.

Tabla 23 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Gestión de Cobro Cuentas Referidas

COBRO DE CUENTAS REFERIDAS		PROPUESTAS
CONTROLES	Análisis de cuentas referidas por separado	
	Seguimiento mensual de cuentas referidas	
	Reporte mensual de antigüedad de cartera en cuentas referidas	
DEFICIENCIAS DE CONTROL	Cartera mayor a 90 días	Reestructuración de procedimiento de cobro de cuentas referidas mediante el establecimiento de naturaleza de cuentas y el manejo de las mismas.
	Pagos demorados de cuentas internacionales	

Elaborado por: Carla Díaz

4.4.4 Débitos con Tarjeta de Crédito

4.4.4.1 Procedimiento de Débitos con Tarjeta de Crédito

4.4.4.1.1 PROPOSITO:

Garantizar el cobro adecuado de primas a los clientes, mediante débitos de tarjeta de crédito (tarjetas del Banco Pichincha, Diners, visa mastercard).

4.4.4.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas
- Comercial
- Caja
- Operaciones

4.4.4.1.3 DOCUMENTACION:

Autorización de débito firmada por el asegurado

4.4.4.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de cobranzas, y el encargado/s de aplicarlo es el Analista de cobranzas.

4.4.4.1.5 DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:

SFTP: Sistema de seguridad de Diners utilizado para cargar cintas

magnéticas.(Quintana, Procedimientos para realizar Débitos con Tarjeta de Crédito, 2012)

4.4.4.1.6 Análisis Procedimiento de Débito con Tarjetas de Crédito

4.4.4.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Débito con Tarjetas de Crédito

Tabla 24 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Débito con Tarjetas de Crédito

DÉBITOS CON TARJETAS DE CRÉDITO		PROPUESTAS
CONTROLES	Autorización de débito original firmada por el asegurado	
	Seguimiento de la autorización de débito- entrega cliente, ejecutivo de cuenta	
	Reporte de Autorizaciones Tarjetas de crédito	
	Notificación del Analista de Cobranzas a la tarjeta de crédito de las autorizaciones ha debitarse	
	Conciliación de la información enviada por la tarjeta de crédito con el reporte autorizaciones Tarjetas de crédito	
DEFICIENCIAS DE CONTROL	Detalle final de débitos fallidos para posterior gestión	Reestructuración del procedimiento de débitos con tarjetas de crédito mediante la implementación de procesos a seguir en caso de débitos fallidos.

Elaborado por: Carla Díaz

4.4.5 Débitos Bancarios

4.4.5.1 Procedimientos de Débitos Bancarios

4.4.5.1.1 PROPOSITO:

- Garantizar el cobro de las primas o cuotas a los clientes mediante el débito de cuentas bancarias.
- Optimizar el cobro de las primas o cuotas de una manera más rápida y segura, tanto para el cliente como para la compañía.

4.4.5.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Comercial
- Cobranzas
- Caja

4.4.5.1.3 DOCUMENTACION:

- Autorización de débito bancario

Formato del Archivo en Excel para envío de Débitos

4.4.5.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de cobranzas y el responsable de ejecutarlo es el Analista de cobranzas. (Basabe, Procedimiento para realizar débitos Bancarios, 2012)

4.4.5.1.5 Análisis Procedimiento de Débito Bancario.

4.4.5.1.5.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Débito Bancario.

Tabla 25 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Débito Bancario

DÉBITOS BANCARIOS		PROPUESTAS
CONTROLES	Autorización original firmada por el asegurado de débitos bancarios	
	Seguimiento de la autorización de débito- entrega cliente, ejecutivo de cuenta	
	Registro de Archivo de Excel de débitos bancarios a realizarse.	
	Verificar en el SISE el valor a debitar es correcto con el entregado en el formulario de débito	
	Verificar los errores que reporta el Cash Management	
	Autorización de Contraloría del débito bancario	
	Conciliación de Excel de débitos bancarios con el archivo de débito bancario efectuado del banco	
	Generación de reporte de débito para seguimiento de los agentes de cobro de débitos fallidos	
DEFICIENCIAS DE CONTROL	Seguimiento de recepción de autorización de débito	Reestructuración del procedimiento de débitos bancarios mediante la implementación de proceso de seguimiento del formulario de

		débito.
--	--	---------

Elaborado por: Carla Díaz

4.4.6 Registro

4.4.6.1 Procedimientos para la aplicación de recibos de Caja

4.4.6.1.1 PROPOSITO:

Establecer la metodología que se debe seguir para la aplicación de recibos de Caja.

4.4.6.1.2 ALCANCE:

Establecer la metodología que se debe seguir para la aplicación de recibos de Caja.

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas

4.4.6.1.3 DOCUMENTACION

- Diario de Caja
- Recibo de Caja
- Respaldo y detalle de pagos.

4.4.6.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de Cobranzas, y el encargado/s de aplicarlo es el Operativo de Cobranzas.

4.4.6.1.5 POLITICAS:

- Política de cobranzas.
- Aplicación de los recibos hasta la fecha establecida para el cierre de mes

4.4.6.1.6 DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:

- Diario de Caja: Reporte que se genera luego de realizar el cierre de Caja diario en el que se detallan todos los recibos de caja realizados por el analista de Caja.
- Recibo de Caja: Documento que se entrega a la persona que realiza el pago de primas, del cual se sacan dos copias, uno que es para la aplicación de pago y archivo de contabilidad y otro para el cliente. **(Bravo, Procedimiento para aplicar recibos de caja, 2012)**

4.4.6.1.7 Análisis del procedimiento de Aplicación de Recibos de Caja.

4.4.6.1.7.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aplicación de Recibos de Caja

Tabla 26 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aplicación de Recibos de Caja

APLICACIÓN DE RECIBOS DE CAJA		PROPUESTAS
CONTROLES	Separación de Funciones	
	Reporte de Cierre de Caja Diario	
	Verificar que los recibos a aplicar consten en el diario de caja	
	Reconfirmar valores menores o en exceso con Brokers antes de la aplicación	
	Envío de pagos no identificados a primas en depósito hasta que se pueda identificar los pagos.	
	En caso de que el cliente tenga cuotas pendientes se deberá aplicar a la cuota más antigua	
DEFICIENCIAS DE CONTROL	Pagos no identificados, aumento de primas en depósito	Reestructuración de procedimientos de aplicación de recibos de caja mediante la implementación de controles a establecer en la aplicación de pagos no identificados.

	Recibos sin la información requerida para la aplicación o información errónea	Establecimiento de información mínima que debe tener el recibo de caja para ser aplicado.
	Pago recibido antes de la emisión de la factura.	Establecimiento de procesos a efectuar cuando el pago es recibido antes de que la factura sea emitida.

Realizado por: Carla Díaz

4.4.7 Aplicación de Recibos Nova

4.4.7.1 Procedimiento de Aplicación de Recibos Nova

4.4.7.1.1 PROPOSITO:

Establecer los pasos que permitan registrar los pagos realizados por Novaecuador.

4.4.7.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas a nivel nacional:

- Cobranzas
- Caja

4.4.7.1.3 DOCUMENTACION:

- Recibo de Caja
- Autorizaciones técnicas
- Remisión de primas y facturas de comisiones
- Ajuste contable
- Comprobante de retención

4.4.7.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de Cobranzas, y el encargado de aplicarlo es el Analista de Cobranzas.

4.4.7.1.5. DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:

Remisión: detalle de primas y comisiones.

4.4.7.1.6 Análisis del Procedimiento de Aplicación de Recibos de Nova

4.4.7.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aplicación de Recibos de Nova

Tabla 27 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aplicación de Recibos de Nova

APLICACIÓN DE RECIBOS NOVA		PROPUESTAS
CONTROLES	Conciliación entre facturas según reporte de Nova y facturas existentes en SISE	
	Cuadre de diferencias existentes entre Sistema Nova y Aig antes del cierre	
	Verificación de Pago recibido por Nova con Facturas pagadas menos comisión antes del ingreso del pago a caja	
	Verificación de comisiones no transferidas por Nova antes de dar de baja el valor con autorización técnica	
	Separación de funciones	
	Entrega de soporte de recibos de caja generados por pagos de Nova y ajustes de comisiones con recibos originales a contabilidad	
	Verificación por parte de contabilidad de pagos recibidos y descuento por comisiones de Nova según reporte de Cobranzas	
DEFICIENCIAS	Separación de funciones	

DE CONTROL	Emisión tardía de facturas	Establecimiento de políticas y procedimientos para entrega de documentación a clientes y brokers relacionadas con cobranzas.
-------------------	----------------------------	--

Elaborado por: Carla Díaz

4.4.8 Aplicación de Retenciones.

4.4.8.1 Procedimiento para la Aplicación de Retenciones.

4.4.8.1.1 PROPOSITO:

Normalizar el Ingreso de Retenciones en la Fuente en el sistema.

4.4.8.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas

4.4.8.1.3 DOCUMENTACION:

- Retenciones en la fuente
- Recibos de caja
- Reporte de anticipos fiscales

4.4.8.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de cobranzas, y el encargado de aplicarlo es el Analista Operativo de cobranzas.

4.4.8.1.5 POLITICAS:

- El ingreso de retenciones se lo realizará únicamente hasta fin de mes.
- En casos excepcionales, se aceptarán copias de retenciones que tengan el sello de "fiel copia del original". (Jaramillo, Procedimiento para la aplicación de retenciones, 2012)

4.4.8.1.6 Análisis del procedimiento de Aplicación de Retenciones

4.4.8.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aplicación de Retenciones

Tabla 28 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aplicación de Retenciones

APLICACIÓN DE RETENCIONES		PROPUESTAS
CONTROLES	Solo son aceptadas retenciones originales	
	Retenciones mal emitidas deben ser gestionadas nuevamente para su cambio con clientes y brokers	
	Solo son aceptadas retenciones del año en curso	
	Cuadre de reporte de anticipos fiscales con retenciones físicas	
	Archivo físico de recibo de caja ingresado junto con retención original	
	Entrega a contabilidad de copia de retención junto con reporte de anticipos fiscales cuadrados	
	Ingreso de retenciones recibidas hasta fin de mes	
DEFICIENCIAS DE CONTROL	Gestión específica de retenciones no recibidas por Aig o mal emitidas	Establecimiento de procedimiento de gestión de retenciones

Elaborado por: Carla Díaz

4.4.9 Cruce Automático Notas de Crédito

4.4.9.1 Procedimiento de Cruce Automático Notas de Crédito.

4.4.9.1.1 PROPOSITO:

Controlar el cruce de facturas y notas de crédito para mantener una cartera al día y limpia de movimientos internos de producción, para la óptima gestión de la misma.

4.4.9.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para el área de Cobranzas.

4.4.9.1.3 DOCUMENTACION:

- Print de Imputación del Asiento Contable
- Listado de Notas de Crédito

4.4.9.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de cobranzas, y los encargados de aplicarlo son los Ejecutivos de Cobranzas.

4.4.9.1.5 Definiciones y terminología:

- **Factura:** es un documento de carácter administrativo que sirve de comprobante de una compraventa de un bien o servicio y, además, incluye toda la información de la operación.
- **Nota de Crédito:** documento que anula facturas por transacciones de compras y ventas donde interviene un descuento, una anulación total, un cobro realizado de más y por lo tanto constituye a favor del cliente.
- **Cruce de facturas y notas de crédito:** es el cruce de un valor positivo y un valor negativo de igual valor y que corresponden a la póliza de seguros

de un mismo cliente. (Briones, Procedimiento para cruce automático de facturas y Notas de Crédito, 2013)

4.4.9.1.6 Análisis del Procedimiento de Cruce Automático

4.4.9.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Cruce Automático.

Tabla 29 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Cruce Automático

CRUCE AUTOMÁTICO DE NOTAS DE CRÉDITO		PROPUESTAS
CONTROLES	El cruce se lo realiza con facturas y notas de crédito de igual valor	
	El cruce se lo realiza con facturas y notas de crédito del mismo cliente	
	El cruce se lo realiza a facturas y notas de crédito que indiquen el mismo endoso a cruzar	
	El cruce se lo realiza una vez que operación haya cerrado producción del mes.	
DEFICIENCIAS DE CONTROL	En caso de pólizas con planes de pago no se libera comisión	Reestructuración de procedimiento de cruce automático mediante un mejoramiento del sistema de cruce automático
	Endosos mal emitidos se cruzan con facturas erróneas.	Establecimiento de políticas de cobranzas con procesos relacionados

		con operaciones y mejora de procesos.
--	--	---------------------------------------

Elaborado por: Carla Díaz

4.4.10. Validación y Gestión Interna

4.4.10.1 Procedimiento de Depósitos no identificados

4.4.10.1.1 PROPOSITO:

Llevar un seguimiento eficiente de la conciliación bancaria de Depósitos por Identificar, con el fin de aplicar todos los valores depositados por nuestros clientes.

4.4.10.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Contabilidad
- Cobranzas
- Caja

4.4.10.1.3 DOCUMENTACION:

- Conciliación de Depósitos Por identificar
- Microfilms
- Estados de cuenta

4.4.10.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de cobranzas y el responsable de ejecutarlo es el Analista de cobranzas.

4.4.10.1.5 Análisis del Procedimiento de Depósitos no identificados

4.4.1.10.1.5.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Depósitos no identificados

Tabla 30 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Depósitos no identificados

DEPÓSITOS NO IDENTIFICADOS		PROPUESTAS
CONTROLES	Conciliación de depósitos por identificar	
	Notificación a clientes y brokers de depósitos con pagador	
	Verificación de depósitos por nombre en el SISE o cartera generada	
	Solicitud al Banco pidiendo detalle del pagador para depósitos sin detalle al pagador	
	Verificación mensual de depósitos por identificar	
	Determinación de monto mensual para depósitos no identificados	
DEFICIENCIAS DE CONTROL	Notificación de clientes y brokers de depósitos	Programa de difusión de notificación de pagos realizados

		por depósitos y transferencias a agentes de cobranzas.
--	--	---

Elaborado por: Carla Díaz

4.4.11. Registro y Recuperación de Cheques Protestados

4.4.11.1 Procedimiento de Registro y Recuperación de Cheques Protestados

4.4.11.1.1 PROPOSITO:

Establecer procedimiento que permita el control y registro contable de los cheques protestados.

4.4.11.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas
- Caja
- Contabilidad

4.4.11.1.3 DOCUMENTACION:

- Movimiento de cuentas contables por cheques protestados
- Reporte Auxiliar Contable
- Registro Excel de cheques protestados
- Cheques protestados
- Recibo de caja

4.4.11.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de Cobranzas y los encargados de aplicarlo son el Analista contable, el Analista de caja y el Analista de cobranzas.

4.4.11.1.5 DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:

Cheque protestado: Cuando un cheque es presentado a cobro en el banco y no existen fondos para pagar íntegramente el monto que indica.

Cheque devuelto: Es aquel que presentado al cobro no es pagado por temas de forma (Quezada, 2012)

4.4.11.1.6 Análisis del Procedimiento de Registro y Recuperación de Cheques Protestados

4.4.11.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Registro y Recuperación de Cheques Protestados

Tabla 31 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Registro y Recuperación de Cheques Protestados

REGISTRO Y RECUPERACIÓN DE CHEQUES PROTESTADOS		PROPUESTAS
CONTROLES	Prenumeración de cheques protestados	
	Generación de un Detalle semanal de cheques protestados - analista contable	
	Conciliación de detalle semanal contable con información de cheques protestados bancarios- analista de caja.	
	Entrega de original de cheques protestados y de recibo de ingreso al analista de cobranzas para proceder a rechazar en el sistema SISE.	
	Analista de cobranzas gestiona el recupero de cheque protestado	

	Cuadre mensual de cheques protestados con cheques recuperados	
DEFICIENCIAS DE CONTROL	Proceso de Gestión de Recupero	Establecimiento de procedimientos de gestión de recupero de cheques protestados en el procedimiento de manejo de cheques protestados.

Elaborado por: Carla Díaz.

4.4.12 Identificación y Depuración de Primas en Depósito

4.4.12.1 Procedimiento de Identificación y Depuración de Primas en Depósito

4.4.12.1.1 PROPOSITO:

Llevar un seguimiento de la cuenta contable de Primas en Depósito con el fin de aplicar los valores registrados en la misma.

Llevar un seguimiento continuo que permita tener valores con una antigüedad no mayor a 4 meses.

4.4.12.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Contabilidad
- Cobranzas

4.4.12.1.3 DOCUMENTACION:

Análisis de Primas en Depósito

4.4.12.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de cobranzas y el responsable de ejecutarlo es el Analista de cobranzas.

4.4.12.1.5 DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:

Cuenta de primas en depósito: Cuenta contable temporal utilizada para casos en que el cliente ha pagado el valor de la prima y no se ha emitido la póliza, o cuando el cliente ha pagado en exceso el valor de su prima. (Basabe, Procedimiento de Identificación y depuración de primas en depósito, 2012)

4.4.12.1.6 Análisis del Procedimiento de Identificación y Depuración de Primas en Depósito

4.4.12.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Identificación y Depuración de Primas en Depósito

Tabla 32 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Identificación y Depuración de Primas en Depósito

IDENTIFICACIÓN Y DEPURACIÓN DE PRIMAS EN DEPÓSITO		PROPUESTAS
CONTROLES	Reporte mensual de primas en depósito	
	Análisis mensual de origen y cruce de primas en depósito	
	Devolución de primas en depósito originadas por pagos en exceso, según análisis mensual	
	Establecimiento de monto mínimo mensual a tener en la cuenta primas en depósito	
	Contacto con el broker o cliente antes de aplicar el valor a primas en depósito a cualquier factura.	
	Cruce de primas en depósito con factura debe realizarse posterior a aprobación.	
DEFICIENCIAS	Incremento de primas en depósito por no	Reestructuración de

DE CONTROL	identificación de factura a aplicar	procedimientos de aplicación de recibos de caja mediante la implementación de controles a establecer en la aplicación de pagos no identificados.
	Aumento de primas en depósito por generación tardía de factura	Establecimiento de procesos a efectuar cuando el pago es recibido antes de que la factura sea emitida.
	Aumento de primas en depósito por error en detalle de recibo de caja	Establecimiento de información mínima que debe tener el recibo de caja para ser aplicado.

Elaborado por Carla Díaz

4.4.13. Devolución de Primas

4.4.13.1 Procedimiento de Devolución de Primas

4.4.13.1.1 PROPÓSITO:

Normalizar el proceso de pago por devolución de primas.

4.4.13.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas
- Operaciones

4.4.13.1.3 DOCUMENTACION:

- Formulario para devolución de primas
- Formato para transferencias
- Estado de cuenta
- Orden de pago
- Mail de solicitud de Bróker

4.4.13.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de cobranzas, y el encargado de aplicarlo es el Analista operativo de cobranzas

4.4.13.1.5 POLITICAS:

Para poder procesar cualquier solicitud por devolución de primas es necesario que la prima de la póliza se encuentre pagada. Esta no podrá realizarse de existir saldos pendientes de pago. (Bravo, Procedimiento de Devolución de Primas, 2012)

4.4.13.1.6 Análisis del Procedimiento de Devolución de Primas

4.4.13.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Devolución de Primas

Tabla 33 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Devolución de Primas

DEVOLUCIÓN DE PRIMAS		PROPUESTAS
CONTROLES	No debe existir saldo en el Estado de Cuenta del asegurado, las primas deben estar pagadas	
	Debe existir un mail de solicitud del broker como requisito para proceder con la devolución de primas.	
	El formulario de devolución de primas junto con mail del broker, Estado de cuenta sin saldo vencido y demás respaldos deben ser aprobados por el Profit Center y el Jefe de Cobranzas y el Contralor antes de emitir la Orden de Pago	
DEFICIENCIAS DE CONTROL	Demoras en devoluciones de primas por demasiadas aprobaciones	Reestructuración del procedimiento de devolución de primas mediante el establecimiento

		de tiempo en que se recibe la solicitud y se aprueba o niega la devolución.
--	--	---

Elaborado por: Carla Díaz

4.4.14. Autorización de Renovación de pólizas con saldo

4.4.14.1 Procedimiento de Autorización de Renovación de pólizas con saldo

4.4.14.1.1 PROPÓSITO:

- Estandarizar el proceso de aprobación de renovación de pólizas que se encuentran con saldo pendiente.
- Controlar cartera de pólizas que se van a renovar y que tienen saldo por pagar a AIG Metropolitana.

4.4.14.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas
- Operaciones

4.4.14.1.3 DOCUMENTACION:

- Reporte de aprobaciones realizadas

4.4.14.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Contralor, y el encargado de aplicarlo es el Jefe de cobranzas. (Balseca, Procedimiento de Autorización de renovación de pólizas con saldo, 2012)

4.4.14.1.5 Análisis del Procedimiento de Autorización de Renovación de pólizas con saldo

4.4.14.1.5.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Autorización de Renovación de pólizas con saldo

Tabla 34 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Autorización de Renovación de pólizas con saldo

AUTORIZACIÓN DE RENOVACIÓN DE PÓLIZAS CON SALDO		PROPUESTAS
CONTROLES	Controlar cartera con saldos de pólizas que se van a renovar y que tienen saldos pendientes.	
	Verificación por parte del departamento de operaciones si la póliza tiene saldo pendiente antes de renovarla.	
	Aprobación de Cobranzas y Contraloría en relación a renovación de pólizas con saldo pendiente	
DEFICIENCIAS DE CONTROL	Gestión de Cobranzas no realizada a tiempo de pólizas a ser renovadas.	Cuando no se autoriza la renovación este será acreditado con el de seguimiento de cobranzas realizado al broker o al cliente.

Elaborado por: Carla Díaz

4.4.15 Pago de Comisiones a Brokers

4.4.15.1 Procedimiento de Pago de Comisiones a Brokers

4.4.15.1.1 PROPÓSITO:

Asegurar el pago de comisiones a Brokers dentro de los estándares fijados por Compañía.

4.4.15.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas
- Recepción
- Caja
- Sistemas
- Contabilidad

4.4.15.1.3 DOCUMENTACION:

- Preliquidaciones
- Factura por comisiones- Bróker
- Autorización técnica
- Producción de comisiones pagadas
- Orden de pago
- Retenciones en la fuente

4.4.15.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de cobranzas y el encargado de aplicarlo es el Analista Operativo de cobranzas.

4.4.15.1.5 POLÍTICAS:

- Cada centro de producción debe definir todas las autoridades de pago de comisiones de la Compañía y garantizar que esto quede reflejado en sus autoridades de emisión de pólizas. Los niveles de autoridad del pago de comisiones deben ser revisados y aprobados anualmente.
- Al momento de seguir este procedimiento se deberá tomar en cuenta los siguientes estándares internacionales fijados por Chartis:
 - Boletín de Suscripción (UMB) N° 8 (Comisiones sobre el beneficio realizado),
 - Boletín de Suscripción (UMB) N° 9 (Comisiones sobre el beneficio realizado),
 - Boletín de Suscripción (UMB) N° 10 (Concursos de agentes fuera de los Estados Unidos),
 - Todas las demás directrices internas relativas al pago de comisiones.
- Los aseguradores no deben participar en negociaciones y/o acuerdos para el pago de una comisión que exceda su nivel de autoridad de pago de comisiones.
- Los aseguradores que reciban solicitudes para el pago de una comisión que exceda su nivel de autoridad de pago de comisiones deben remitir el asunto según los procedimientos de remisión y aprobación.

4.4.15.1.6 DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:

Comisión: El importe de remuneración directa, en forma de un porcentaje de la prima, que la compañía de seguros debe pagar a un agente, representante o cualquier otro intermediario del seguro por la presentación

de un asegurado potencial y la posterior conclusión del contrato de un seguro.

Comisión de venta: La parte de una prima que se paga a un intermediario como compensación por sus servicios. Adicionalmente, cuando una empresa adquiere un reaseguro puede recibir una comisión (una bonificación por cesión) por proporcionar un negocio a la otra empresa (normalmente, una parte de la prima pagada al agente como comisión se recupera o contrarresta).

Comisión de reaseguro: La comisión que paga el reasegurador a la empresa cedente (asegurador principal) sobre los acuerdos de reaseguro como compensación por realizar la transacción con el reasegurador y para cubrir los gastos de adquisición de la empresa cedente.

Comisión de ganancia: Las comisiones que son pagaderas cuando existe un contrato negociado firmado por la empresa y por un intermediario específico, en el que, en el momento en el que la empresa declara una prima devengada para una cuenta o cartera de negocio concreta, se puede pagar una comisión suplementaria, según un porcentaje adicional establecido del total de la prima original. Las comisiones de ganancia están asociadas con el beneficio del seguro que la empresa ha declarado en la cuenta o la cartera. Todas las solicitudes y negociaciones para establecer acuerdos de participación de las ganancias deben ser notificadas a y aprobadas por los directores del centro de producción y por los directores de ventas en el momento inicial en que se hace la solicitud.

Comisión sobre el beneficio realizado (Contigent Comissions): Pagos adicionales realizados por una compañía aseguradora a un intermediario además de la comisión estándar, que son beneficios realizados en caso del acaecimiento en el futuro de eventos predefinidos. Conforme al boletín de suscripción UMB N.º 8, el pago de comisiones sobre el beneficio realizado está prohibido en cualquier momento y bajo cualquier circunstancia.

Comisión reembolsada: Una comisión que se reembolsa al asegurador si se cancela una póliza antes de la fecha de vencimiento indicada. Esta situación surge porque la comisión estaba basada en la prima anual completa, y si la póliza se cancela antes de ser devengada, una parte prorrateada de la comisión debe reembolsarse a la empresa.

Comisión adicional: Una comisión pagada a un agente, agente general principal, agente general o representante sobre cualquier línea de seguros concreta escrita por otros representantes.

Margen de beneficio de distribución: Con ciertas líneas de negocios, el cliente paga una cantidad al distribuidor que es superior a la prima cobrada por la compañía de seguros. El tratamiento contable de los márgenes de beneficios de distribución debe seguir las directrices del departamento de política contable de la empresa para la línea de productos pertinente. (Bravo, Procedimiento de Pago de comisiones a Brokers y Agentes, 2012)

4.4.15.1.7 Análisis del Procedimiento de Pago de Comisiones a Brokers

4.4.15.1.7.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Pago de Comisiones a Brokers

Tabla 35 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Pago de Comisiones a Brokers

PAGO DE COMISIONES A BROKERS		PROPUESTAS
CONTROLES GENERALES COMISIONES	Revisar porcentajes de comisiones anualmente	
	El Pago de comisiones debe estar de acuerdo a estándares internacionales fijados por Chartis	
	Cada nivel de producción de la compañía tiene diseñado un nivel de autoridad para el pago de comisiones	
	Los aseguradores no pueden exceder de nivel de pago a comisiones que exceda su nivel de autoridad designado	
	Solo se libera comisiones en pagos al contado cuando la prima ha sido pagada en su totalidad.	

		Solo se libera comisiones en el caso de cuotas si se ha pagado la cuota inicial.	
		Las Facturas de comisiones se reciben hasta el 25 de cada mes de Lunes a Miércoles	
		Los Pagos de comisiones se realizan todos los miércoles; es decir 8 días después de la última factura de comisiones recibida	
		El pago de comisiones se lo realiza por transferencia bancaria o en el Citibank	
		Las retenciones se receptaran en las oficinas de Aig Metropolitana	
EMISIÓN DE PRELIQUIDACIONES	CONTROLES	La preliquidación de comisiones debe ser solicitada por el broker mediante correo electrónico	
		El broker debe verificar la preliquidación enviada con la información de éste y enviar diferencias si lo existieran	

		Cuadre de preliquidaciones con información enviada del bróker	
	DEFICIENCIAS DE CONTROL	Liberación incorrecta de comisiones por parte del sistema	Establecimiento de políticas de cobranzas con procesos relacionados con operaciones y mejora de procesos al momento de generar notas de crédito.
		Valores enviados en la preliquidación no cuadran	
EMISIÓN DE AUTORIZACIONES TÉCNICAS	CONTROLES	El analista operativo de cobranzas debe comparar la información de factura de comisiones recibida con la información del sistema antes de emitir la autorización técnica	

		Comparación de la factura de comisiones enviada por el broker con la información del sistema, si existen diferencias se realizan ajustes previa autorización de Broker y ejecutivo de cuenta de operaciones.	
	DEFICIENCIAS DE CONTROL	Diferencias existentes entre las facturas de brokers y el sistema, que deben ser ajustadas para emitir la autorización técnica	Establecimiento de tiempo de ingreso y aplicación de pagos en el procedimiento de aplicación de recibos de caja
EMISIÓN DE ORDENES DE PAGO	CONTROLES	Para emitir la orden de pago la factura del Bróker debe estar procesada con número de Autorización Técnica	
		Si se va a realizar una orden de pago proveniente de una devolución de prima, está debe tener el formulario de devolución de primas firmado y con sus respaldos respectivos.	

		Aprobación de la orden de Pago generada en el sistema por el Jefe de Cobranzas	
		Para la autorización de la orden de pago debe ser aprobada por Contraloría	
		La orden de Pago para que sea pasada a caja debe estar aprobada por el Jefe de Cobranzas y contraloría	
	DEFICIENCIAS DE CONTROL	Demora en la aprobación de Órdenes de Pago	Establecimiento de tiempo máximo de aprobación de órdenes de pago.
		Existen pagos en caja sin que el asegurado o Broker vaya a retirar	Establecimiento de notificación de pago a brokers y clientes en el procedimiento de emisión de órdenes de pago.

Elaborado por: Carla Díaz

4.4.16 Aprobación de Pago de Comisiones no Facturadas

4.4.16.1. Procedimiento de Pago de Comisiones no Facturadas

4.4.16.1.1 PROPÓSITO:

Establecer casos de excepción para el pago de comisiones no facturadas a la fecha por Agentes y Brokers cuyo contrato de intermediación se encontraba en proceso de suscripción al momento de la emisión de una determinada póliza.

4.4.16.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas Comercial
- Contabilidad Contraloría
- Operaciones Presidencia

4.4.16.1.3 DOCUMENTACION:

- Carta de solicitud de pago de comisiones dirigida al Gerente Comercial de la línea de negocio.
- Contrato vigente del bróker
- Detalle de cuentas en formato de pre liquidación del sistema SISE (asegurado, ramo, póliza, factura, prima neta)

4.4.16.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el área de Cobranzas y los encargados de aplicarlo son las Gerencias de las respectivas aéreas comerciales.

4.4.16.1.5 POLITICAS:

- Bajo casos de excepción se aplicarán estos pagos de comisiones para los agentes y brokers que hayan cumplido con las siguientes condiciones:
- Que ya dispongan de un contrato vigente firmado y hayan regulado su credencial con la Superintendencia de Bancos y Seguros, por tanto tengan asignado un código en el sistema SISE de AIG Metropolitana.
- El Profit Center haya justificado de manera documentada a Presidencia y Contrataría la emisión de la póliza como "directa" y los montos involucrados en un plazo que no supere los 6 meses luego de la emisión
- La documentación contractual requerida por AIG Metropolitana haya sido entregada en forma íntegra por parte del bróker previo la emisión de la póliza,
- Las pólizas que requieren comisión no se encuentren impagas, vencidas o canceladas.
- El porcentaje de comisiones en ningún caso podrá superar al del contrato emitido.
- Las comisiones de las cuentas serán pagadas máximo de una vigencia anterior a la actual.
- En todos los casos los pagos de comisiones serán solo aprobados únicamente por Presidencia(Balseca, Procedimiento de Pago de comisiones no facturada, 2012)

4.4.16.1.6 Análisis del Procedimiento de Aprobación de Pago de Comisiones no Facturadas

4.4.16.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aprobación de Pago de Comisiones no Facturadas

Tabla 36 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Aprobación de Pago de Comisiones no Facturadas

APROBACIÓN DE PAGOS COMISIONES NO FACTURADAS		PROPUESTAS
CONTROLES	Estos tipos de pagos deben ser realizados en casos excepcionales y deben ser aprobados previamente por presidencia	
	El corredor debe disponer de contrato vigente firmado y con credencial regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.	
	El Profit Center debe justificar la emisión de pólizas por estos corredores no agenciados de manera documentada a presidencia	
	Las pólizas que requieren comisión deben de haber sido pagadas en su totalidad	
	El porcentaje de comisiones no puede superar el del	

	contrato emitido.	
DEFICIENCIAS DE CONTROL	Periodos largos de agenciamiento de los brokers a la compañía	Establecimiento de periodo máximo en que un corredor de seguro puede recibir pago de comisiones no facturadas.

Elaborado por: Carla Díaz

4.4.17 Aprobación de Anticipos a Brokers y Agentes

4.4.17.1 Procedimiento de Aprobación de Anticipos a Brokers y Agentes

4.4.17.1.1 PROPOSITO:

Determinar los pasos a seguir en caso de aprobar anticipos de comisiones a Agentes y Brokers.

4.4.17.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas
- Financiero
- Contraloría
- Presidencia

4.4.17.1.3 DOCUMENTACION:

- Solicitud de anticipo
- Relación de anticipo
- Cartera broker
- Cheques posfechados
- Carta de devolución de cheque.

4.4.17.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es Presidencia Ejecutiva, y los encargados de aplicarlo son el Contralor y el Jefe de cobranzas.

4.4.17.1.5 POLITICAS:

- Los anticipos de comisiones a Agentes y Brokers se concederán únicamente en casos excepcionales y siempre con la Aprobación de la Presidencia de AIG Metropolitana.
- Los anticipos de comisiones se dan máximo por el 60% de la producción facturada por pagar o compromiso de cotización ganada. El plazo de cumplimiento es de 90 a 180 días dependiendo del monto.
- Los anticipos solo se otorgarán a brokers que tengan contrato de agenciamiento registrado en el sistema. (Balseca, Aprobación de Anticipo a Brokers y agentes, 2012)

4.4.17.1.6 Análisis del Procedimiento de Aprobación de Anticipos a Brokers y Agentes

4.4.17.1.6.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Anticipos a Brokers y Agentes

Tabla 37 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Anticipos a Brokers y Agentes

APROBACIÓN DE ANTICIPOS A BROKERS Y AGENTES	
CONTROLES	Los anticipos a brokers y agentes son realizados en casos excepcionales y con aprobación de la presidencia ejecutiva de Aig Metropolitana.
	Los anticipos son dados máximo por el 60% de la producción facturada por pagar o compromiso de cotización ganada.
	Los anticipos solo se los da a brókers que tengan el contrato de agenciamiento registrado en el sistema.
	El Plazo máximo de cumplimiento es de 90 a 180 días dependiendo del monto.
	Previo una anticipo este debe ser aprobado por Presidencia y Contraloría
	Se recibe un cheque de garantía por parte del broker.
	Control frecuente por parte del analista de cobranzas de la cuenta anticipo broker y del cumplimiento de la obligación

Elaborado por: Carla Díaz

4.4.18 Control de Facturación y Cobro de Productos Masivos Diners

4.4.18.1 Procedimiento de Control de Facturación y Cobro de Productos Masivos Diners

4.4.18.1.1 PROPÓSITO:

- Garantizar la transaccionalidad de los productos Diners con el fin de efectuar la adecuada facturación en SISE, cobranza y aplicación de comisiones.
- Conocer los posibles saldos existentes dentro del proceso para realizar los ajustes necesarios.

4.4.18.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Operaciones Cobranzas
- Comercial Caja
- Contabilidad

4.4.18.1.3 DOCUMENTACION:

Enlistar documentos utilizados durante el proceso:

- Calendario de envío de cintas.
- Cuadre de facturación
- Listado de rechazos
- Comprobante de pago
- Retenciones
- Hoja de seguimiento transaccional

4.4.18.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Contralor y el Gerente de O&S. (Briones, Procedimiento de Control Para Productos Masivos Diners, 2012)

4.4.18.5 Análisis del Procedimiento de Control de Facturación y Cobro de Productos Masivos Diners

4.4.18.5.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Control de Facturación y Cobro de Productos Masivos Diners

Tabla 38 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Control de Facturación y Cobro de Productos Masivos Diners

CONTROL DE FACTURACIÓN Y COBRO DE LOS PRODUCTOS MASIVOS DINERS		PROPUESTAS
CONTROLES	Llevar un informe de seguimiento transaccional de los movimientos facturados y/o rechazados, de acuerdo al cuadre de facturación enviado por Diners.	
	Elaboración de Orden de Trabajo para emisión de operaciones realizando un consolidado de rechazos, ajustes y cuadros de facturación.	
	Ejecutivo de Masivos realiza una revisión de informe de seguimiento transaccional enviado por el Ejecutivo de Cobranzas antes del registro.	
	Se realiza un cálculo de descuadre generado por diferencias de valores de comisiones y retenciones	

	Elaboración de un cuadro final del proceso para revisión de la Jefatura de Cobranzas y la Jefatura de Operaciones.	
	Evaluación del proceso por un comité conformado por la Jefatura de Cobranzas y operaciones.	
DEFICIENCIAS DE CONTROL	Existencia de Pagos mal realizados.	
	Error en la emisión de facturas y notas de crédito.	Establecimiento de políticas de cobranzas con procesos relacionados con operaciones y mejora de procesos al momento de generar notas de crédito y facturas.
	Descuadres de reportes de productos masivos entre Cobranzas, Operaciones y Dineros.	

Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012) **Consultado:** Julio2013

4.4.19 Recaudación de Pagos

4.4.19.1 Procedimiento de Recaudación de Mensajeros

4.4.19.1.1 PROPÓSITO:

Definir los pasos a seguir para la recaudación de pagos por parte de los mensajeros del área de Cobranzas.

4.4.19.1.2 ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas
- Caja

4.4.19.1.3 DOCUMENTACION:

Enlistar documentos utilizados durante el proceso:

- Reporte de gestión
- Guía de cobro
- Recibos manuales
- Recibo de caja

4.4.19.1.4 RESPONSABLES:

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de Cobranzas, y el encargado de aplicarlo es el Analista de Cobranzas. (Basabe, Procedimiento de Recaudación de Pagos mensajeros, 2012)

4.4.19.1.5. Análisis del Procedimiento de Recaudación de Mensajeros

4.4.19.1.5.1 Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Recaudación de Mensajero

Tabla 39 - Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Procedimiento de Recaudación de Mensajero

RECAUDACIÓN DE MENSAJEROS		PROPUESTAS
CONTROLES	Determinación de una Ruta de recaudación por parte del Analista de Cobranzas.	
	Elaboración de Guías de Cobro, especificando cliente a cobrar, factura, póliza, monto, fecha, hora, dirección y observaciones especiales.	
	Los recaudadores no pueden recibir más de \$50 en efectivo.	
	Los recaudadores entregan un recibo sellado al momento de recibir el pago al asegurado	
	En caso de que el asegurado requiera pagar más de \$50 en efectivo se deberá depositar el dinero inmediatamente y entregar el comprobante de depósito en caja.	
	Los pagos recaudados son entregados al Analista de Cobranzas junto con las guías de cobro y los recibos manuales que hayan emitido el mismo día.	

DEFICIENCIAS DE CONTROL	Recaudaciones no realizadas por errores en las confirmaciones de pago por parte de los gestores de cobranzas	Establecimiento de proceso de medición de desempeño de los gestores de cobranzas por medio del control de cobros
	Aplicaciones mal realizadas por errores en las guías de cobro	fallidos por gestor y recaudador.
	Las guías de cobro no recaudadas no son entregadas a los gestores de cobro para reconfirmaciones.	Reestructuración del procedimiento de recaudación de pagos mediante el establecimiento del proceso de reconfirmaciones de cobros fallidos.

Elaborado por: Carla Diaz

4.5. Propuesta de Mejora del Departamento de Cobranzas

4.5.1. Cuadro de Propuestas de Implementación para el Departamento de Cobranzas de Aig Metropolitan

Tabla 40 - Propuestas de Implementación para el Departamento de Cobranzas de Aig Metropolitan

CUADRO DE PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS EN AIG METROPOLITANA					
#	PROPUESTA	ACCIONES A REALIZAR	PROCESO - SUBPROCESO	ENCARGADO	TIEMPO
1	Reestructuración de la política de pagos con tarjetas de crédito	Procedimiento para devolución de vouchers rechazados	Gestión de cobro - Pago Tarjetas de crédito	Analista de Cobranzas 1, Gestores de Cobro	1 mes
		Establecimiento de procedimientos de control por parte del departamento de cobranzas de cuentas por cobrar tarjetas de crédito		Analista Contable y Analista de Cobranzas 1	1 mes
		Programa de difusión de políticas de tarjetas de crédito con brokers y agentes.		Departamento de Cobranzas, Caja y Departamento Comercial.	6 meses

2	Reestructuración del procedimiento de débito con tarjeta de crédito	Reestructuración del procedimiento de débitos con tarjetas de crédito mediante la implementación de procesos a seguir en caso de débitos fallidos.	Gestión de cobro - Pago Tarjetas de crédito	Analista de Cobranzas 1, Gestores de Cobro	1 mes
3	Reestructuración de la política de cobranzas de pago con cheques	Implementación de procesos de revisión de cheques firmados, prenumerados y custodia de los mismos	Gestión de cobro - Pago con cheques.	Analista Contable, Analista de Caja, Analista de Cobranzas 1.	1 mes
		Establecimiento de procedimientos de gestión de recupero de cheques protestados en el procedimiento de manejo de cheques protestados.	Validación de Gestión Interna - Procedimiento de Registro y recuperación de cheques protestados		1 mes
4	Reestructuración de la política de pago con débito de	Implementación de proceso de seguimiento del formulario de débito.	Gestión de Cobro - Pago mediante débito bancario	Analista de Cobranzas 2, Operaciones, Área Comercial.	1 mes

	cuentas bancarias	Implementación de proceso de seguimiento y gestión de débitos fallidos.		Analista de Cobranzas 2, Gestores de Cobro	1 mes
5	Reestructuración de la política de pago mediante depósitos y transferencias y el procedimiento de depósitos no identificados	Programa de difusión de notificación de pagos realizados por depósitos y transferencias a agentes de cobranzas.	Gestión de Cobro - Pago mediante transferencias y depósitos bancarios.	Ejecutivo de Cobranzas, Gestores de Cobro	1 trimestre
		Establecimiento de procesos a seguir para la identificación de depósitos y transferencia y el monto mínimo mensual que debe existir en esta cuenta depósitos por identificar.	Validación y Gestión Interna - Depósitos por identificar.	Ejecutivo de Cobranzas, Analista Contable	1 mes
6	Reestructuración de la política de pagos en efectivo	Establecimiento de políticas y controles de pagos recibidos por brokers y agentes.	Gestión de Cobro - Pagos en efectivo. Validación y Gestión interna - Procedimiento pagos en efectivo.	Analista de Cobranzas 2, Gestores de Cobro	1 mes

7	Establecimiento del procedimiento cancelación de pólizas por falta de pago	Establecimiento de procedimientos para cancelación de pólizas por falta de pago en políticas de cobranzas.	Gestión de Cobro - Aviso de Cancelación por falta de pago brokers y agentes. Validación Interna - Cancelación de Pólizas por falta de pago	Jefe de Cobranzas - Gestores de Cobro	1 mes
8	Procedimientos de medición de Desempeño de los agentes de cobranzas	Establecimiento de procedimientos a realizar para el análisis de cartera más vencida.	Supervisión - Medición de desempeño		1 trimestre
9	Mejoramiento de la base de Datos de los clientes de Aig Metropolitana	Programa de actualización de información de clientes y brokers y datos relevantes en SISE	Gestión de Cobro - Clientes Directos y Brokers	Analista de Cobranzas 1, Gestores de Cobro, Operaciones	1 mes
10	Mejoramiento de la entrega de documentación y pólizas.	Establecimiento de políticas y procedimientos para entrega de documentación a clientes y brokers relacionadas con cobranzas (Aplicación de recibos	Gestión de Cobro - Procedimientos de entrega de documentación.	Gestores de Cobro, Operaciones	2 meses

		Nova).			
11	Mantener cartera depurada a ser gestionada	Establecimiento de procedimientos de manejo y depuración de notas de crédito	Validación y Gestión Interna - Depuración de Cartera	Gestores de Cobro	1 mes
		Reestructuración de procedimiento de cruce automático mediante un mejoramiento del sistema de cruce automático	Validación y Gestión Interna - Cruce automático de Notas de Crédito	Gestores de Cobro, Operaciones y Sistemas	1 mes
		Establecimiento de políticas de cobranzas con procesos relacionados con operaciones y mejora de procesos al momento de generar notas de crédito y facturas (emisión de preliquidaciones, control de	Validación y Gestión Interna - Procedimientos de Control de Generación de Facturas y Notas de Crédito	Gestor de Cobro 2, Operaciones	1 mes

		facturación y cobro de productos masivos diners).			
12	Reestructuración del procedimiento de gestión de cobro de cuentas referidas	Establecimiento de naturaleza de cuentas referidas manejo de las mismas mediante un detalle de procedimientos a realizar.	Gestión de Cobro - Cuentas Referidas	Jefe de Cobranzas - Ejecutivo Comercial Cuentas Referidas	1 mes
13	Reestructuración del procedimiento aplicación de recibos de caja	Implementación de controles a establecer en la aplicación de pagos no identificados (Identificación y depuración de primas en depósito).	Validación y Gestión Interna - Identificación y depuración primas en depósito - Aplicación de recibos de caja	Analista Operativo de Cobranzas, Analista de Cobranzas 2	1 mes
		Establecimiento de información mínima que debe tener el recibo de caja para ser aplicado.	Validación y Gestión Interna - Aplicación de recibos de caja	Analista Operativo de Cobranzas, Analista de Caja	1 mes

		Establecimiento de procesos a efectuar cuando el pago es recibido antes de que la factura sea emitida.	Validación y Gestión Interna - Identificación y depuración primas en depósito - Aplicación de recibos de caja	Analista Operativo de Cobranzas - Operaciones	1 mes
		Establecimiento de tiempo de ingreso y aplicación de pagos en el procedimiento de aplicación de recibos de caja. (Pago de comisiones)	Validación y Gestión Interna - Aplicación de recibos de caja	Analista Operativo de Cobranzas , Analista de Caja	1 mes
14	Reestructuración del procedimiento de aplicación de retenciones	Establecimiento de procedimiento de gestión de retenciones	Validación de Gestión Interna - Aplicación de retenciones	Gestor de cobro 3, Gestores de cobranzas	1 mes
15	Reestructuración del procedimiento de devolución de primas.	Establecimiento de tiempo en que se recibe la solicitud de devolución de primas y se aprueba o niega la devolución.	Validación de Gestión Interna - Devolución de primas.	Contraloría, Jefatura de Cobranzas.	1 mes

16	Reestructuración del procedimiento de autorización de renovación de pólizas con saldo	Control de la autorización de renovación de pólizas con saldo o la negación de renovación mediante respaldos que validen la gestión realizada a brokers y agentes.	Validación de Gestión Interna - Renovación de pólizas con saldo.	Contraloría, Jefe de Cobranzas, Gestores de Cobranzas.	1 mes
17	Reestructuración del procedimiento de emisión de órdenes de pago	Establecimiento de notificación de pago a brokers y clientes.	Validación de Gestión Interna- Emisión de órdenes de pago.	Gestores de Cobro, Caja	1 mes
18	Reestructuración del procedimiento de pago de comisiones no facturadas	Establecimiento de periodo máximo en que un corredor de seguro puede recibir pago de comisiones no facturadas.	Validación de Gestión Interna - Comisiones no facturadas.	Presidencia, Jefe de Cobranzas	1 mes
19	Reestructuración del procedimiento de recaudación de mensajeros	Establecimiento de proceso de medición de desempeño de los gestores de cobranzas por medio del control de cobros fallidos por gestor y recaudador.	Supervisión - Medición de desempeño. Recaudación de mensajeros	Jefe de Cobranzas, Gestores de Cobro, Recaudadores.	1 mes

		Establecimiento del proceso de reconfirmaciones de cobros fallidos.	Recaudación de mensajeros. Gestiones de Cobro	Gestores de Cobro, Recaudadores	1 mes
--	--	---	---	---------------------------------	-------

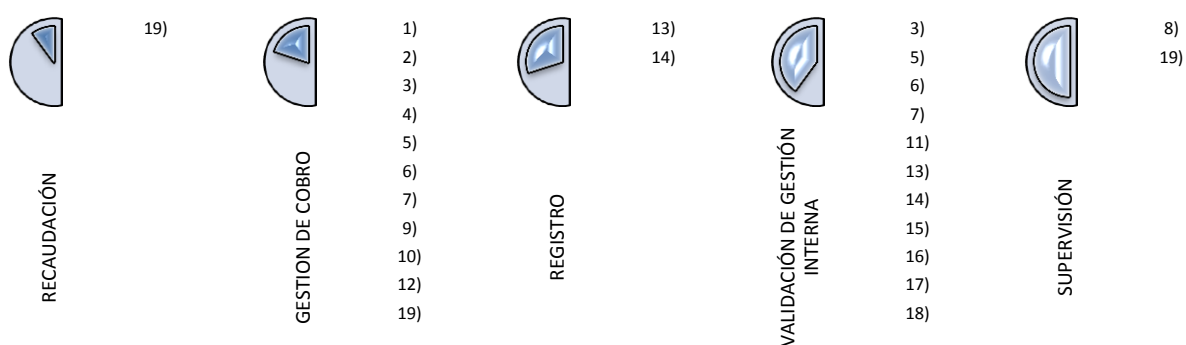
Programas a implementar	
Procedimientos a implementar	
Procesos a implementar	

Elaborado por: Carla Díaz

4.5.2. Diagrama de Procedimientos afectados por la Propuesta de Implementación

– Departamento de Cobranzas

Gráfico 28 - Diagrama de Procedimientos afectados por la Propuesta de Implementación – Departamento de Cobranzas



Fuente: (DEPARTAMENTO, RRRHH AIG . Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2012)

Fecha de Consulta: Julio 2013

5. PROPUESTA DE MANUAL DE CONTROL INTERNO EN AIG METROPOLITANA-QUITO

5.1. Cuadro de Propuesta de Manual de Control Interno y Diagramas de Flujo de los procedimientos a implementar

El presente cuadro es elaborado en base al Cuadro de Propuesta de Implementación en el Departamento de Cobranzas elaborado en el Capítulo 4, detallando objetivos, actividades a realizar, controles y responsables de cada política y procedimiento propuesto.

Para elaborar la Propuesta del Manual de Control Interno se realizó un análisis de control interno determinando: un análisis del ambiente de control, medición de riesgo de control, controles existentes, deficiencias de control detectadas y propuestas de controles a implementarse.

La Propuesta de Manual de Control Interno consta de las siguientes políticas y procedimientos a implementarse, cada una con su diagrama de flujo correspondiente:

5.1.1. Política de pagos con tarjetas de crédito

5.1.1.1 Procedimiento para devolución de vouchers rechazados.

5.1.1.1.1 Diagrama de Flujo - Devolución de Vouchers rechazados.

5.1.1.2 Procedimientos de Control de Cuentas por Cobrar Tarjetas de Crédito.

5.1.1.2.1 Diagrama de Flujo - Control Cuentas por Cobrar Tarjeta de Crédito

5.1.1.3 Implantación de Métodos a seguir en caso de Débitos Fallidos Tarjetas de Crédito.

5.1.1.3.1 Diagrama de Flujo - Débitos Fallidos de Tarjeta de Crédito.

5.1.2 Política de pagos con Cheque

Procedimiento de recuperación de cheques protestados.

Diagrama de Flujo - Recuperación de Cheques Protestados.

5.1.3 Política de pagos por débitos Bancarios

5.1.3.1 Procedimiento de seguimiento de débitos fallidos.

5.1.3.1.1 Diagrama de Flujo - Seguimiento Formulario de Débito Bancario.

5.1.3.2 Procedimiento de seguimiento y gestión de débitos fallidos.

5.1.3.2.1 Diagrama de Flujo - Débitos Fallidos Bancarios.

5.1.4 Política de pagos en efectivo

5.1.4.1 Procedimientos de Control de Pagos recibidos por Brokers y Agentes.

5.1.4.1.1. Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de Pagos Brokers y Agentes.

5.1.5 Política de cancelación de pólizas por falta de pago

5.1.5.1 Procedimientos para Cancelación de Pólizas por falta de Pago.

5.1.5.1.1 Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de Pagos Bróker y Agentes.

5.1.6 Política de medición de Desempeño de los agentes de cobranzas

5.1.6.1 Procedimientos para Análisis de Cartera vencida.

5.1.6.1.1 Diagrama de Flujo – Procedimiento Para Análisis de Cartera Vencida

5.1.7 Política entrega de documentación pólizas y facturas – Cobranzas

5.1.7.1. Establecimiento de políticas y procedimientos para entrega de documentación a clientes y brokers relacionadas con cobranzas.

5.1.7.1.1 Diagrama de Flujo - Procedimientos de entrega de documentación relacionada con cobranzas- Broker.

5.1.7.1.2 Diagrama de Flujo - Procedimientos de entrega de documentación relacionada con cobranzas.

5.1.8 Política de depuración de Cartera de Notas de Crédito

5.1.8.1 Procedimiento de Manejo y Depuración de Notas de Crédito.

5.1.8.1.1 Diagrama de Flujo - Procedimiento de manejo y depuración de Notas de Crédito.

5.1.8.2 Procedimiento de control de emisión de Notas de Crédito y Facturas Operaciones – Cobranzas

5.1.8.2.1 Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de emisión de Notas de Crédito Operaciones – Cobranzas

5.1.8.2.1 Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de emisión de Facturas Operaciones – Cobranzas

5.1.9 Política de Cobro- Cuentas referidas

5.1.9.1 Procedimiento de manejo de cuentas referidas según su naturaleza.

5.1.9.1.1 Diagrama de Flujo - Procedimiento de Manejo de Cuentas Referidas.

5.1.10 Política de Aplicación - Recibos de Caja

5.1.10.1 Procedimientos de aplicación de pagos no identificados.

5.1.10.1.1 Diagrama de Flujo – Procedimientos de aplicación de pagos no identificados

5.1.10.2 Procedimiento a seguir para la aplicación de recibos cuando la factura no ha sido emitida.

5.1.10.2.1 Diagrama de Flujo - Procedimiento de aplicación de pagos cuando la factura no está emitida

5.1.11 Política de Aplicación – Retenciones

5.1.11.1 Procedimiento de Gestión de Retenciones.

5.1.11.1.1 Diagrama de Flujo – Procedimiento de Gestión de Retenciones

5.1.12 Política de Recaudación de Pagos – Mensajeros

5.1.12.1 Procedimiento de medición de desempeño de Gestores de cobro y recaudadores mediante la determinación de cobros realizados y fallidos.

5.1.12.1.1 Diagrama de Flujo - Procedimiento de medición de desempeño de Gestores de cobro y recaudadores - Reconfirmaciones de cobros.

5.1.12.2 Procedimiento de reconfirmaciones de cobros fallidos

5.1.12.2.1 Diagrama de Flujo - Procedimiento de medición de desempeño de Gestores de cobro y recaudadores - Reconfirmaciones de cobros.

Cada una de las políticas y procedimientos enlistados anteriormente están detallados en la Propuesta de Manual de Control Interno:

Tabla 41 - Propuesta de Manual de Control Interno Departamento de Cobranzas

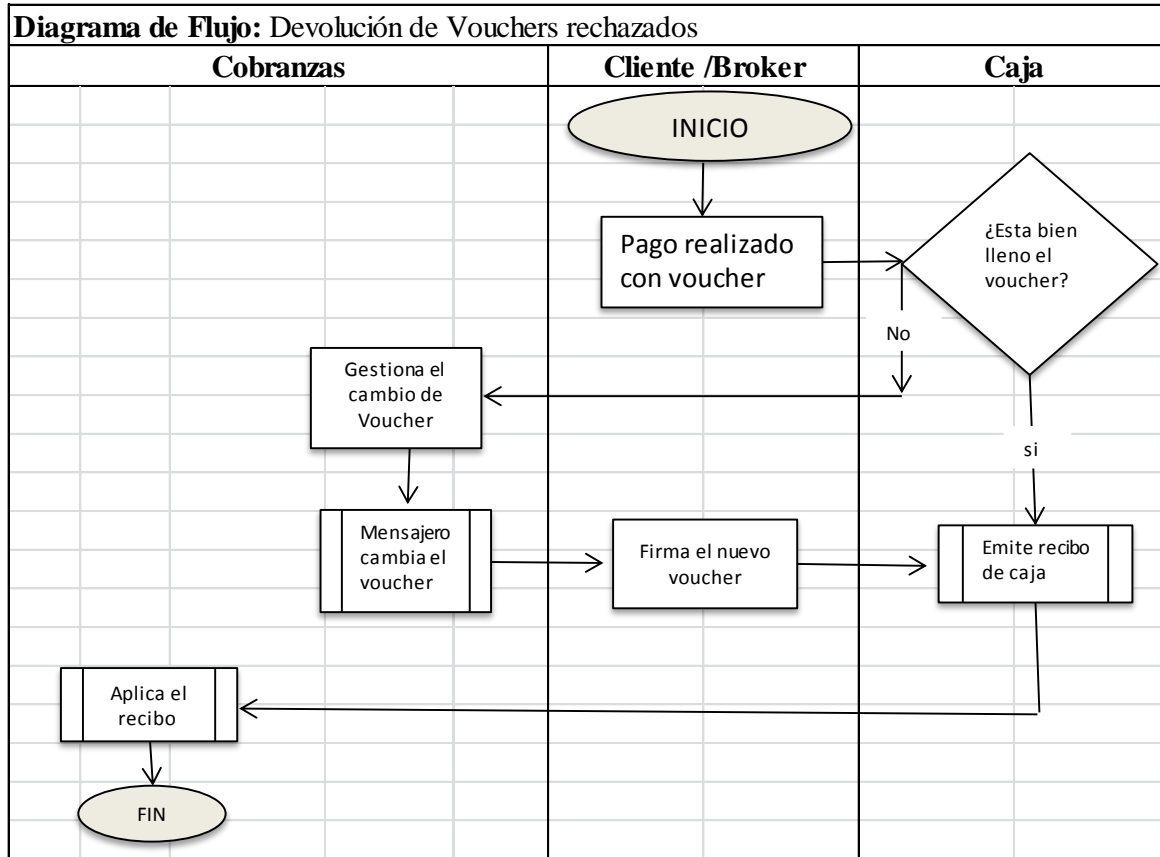
PROPUESTA MANUAL DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE COBRANZAS	
5.14. Política de pagos con tarjetas de crédito	
5.14.1 Procedimiento para devolución de vouchers rechazados	
OBJETIVO	Gestionar nuevamente los vouchers rechazados y obtener el recupero de los mismos.
ACTIVIDADES A REALIZAR	El auxiliar de caja notifica al agente de cobranzas que el voucher ha sido rechazado mediante correo electrónico con copia al jefe de cobranzas
	El agente de cobranzas imprime el correo electrónico y lo entrega

	al jefe de cobranzas, quien archiva el documento.
	El agente de cobranzas notifica al cliente o broker el rechazo del voucher y acuerda el cambio del mismo.
	Cuando el voucher ha sido cambiado el agente de cobranzas notifica al Jefe de cobranzas mediante mail con copia al analista de caja quien verifica en el archivo de vouchers rechazados y sella con fecha cuando se realizó el cambio del mismo.
CONTROLES	El agente de cobranzas tiene máximo 15 días para realizar el cambio del voucher rechazado
	El jefe de Cobranzas lleva un archivo de seguimiento de vouchers rechazados.
	El analista de caja elabora un reporte de vouchers rechazados mensualmente quien verifica que los vouchers sean cambiados.
RESPONSABLES	Jefatura de Cobranzas – Jefe de Cobranzas
	Analista de Caja 1
	Agente de Cobranzas 1, 2, 3

Elaborado por: Carla Diaz

5.15. Diagrama de Flujo - Devolución de Vouchers rechazados

Tabla 42 - Diagrama de Flujo - Devolución de Vouchers rechazados



Elaborado por: Carla Diaz

Diagrama de Flujo 1

Elaborado por Carla Díaz

Colaboración Martha Quintana

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Agente de Cobranzas 2

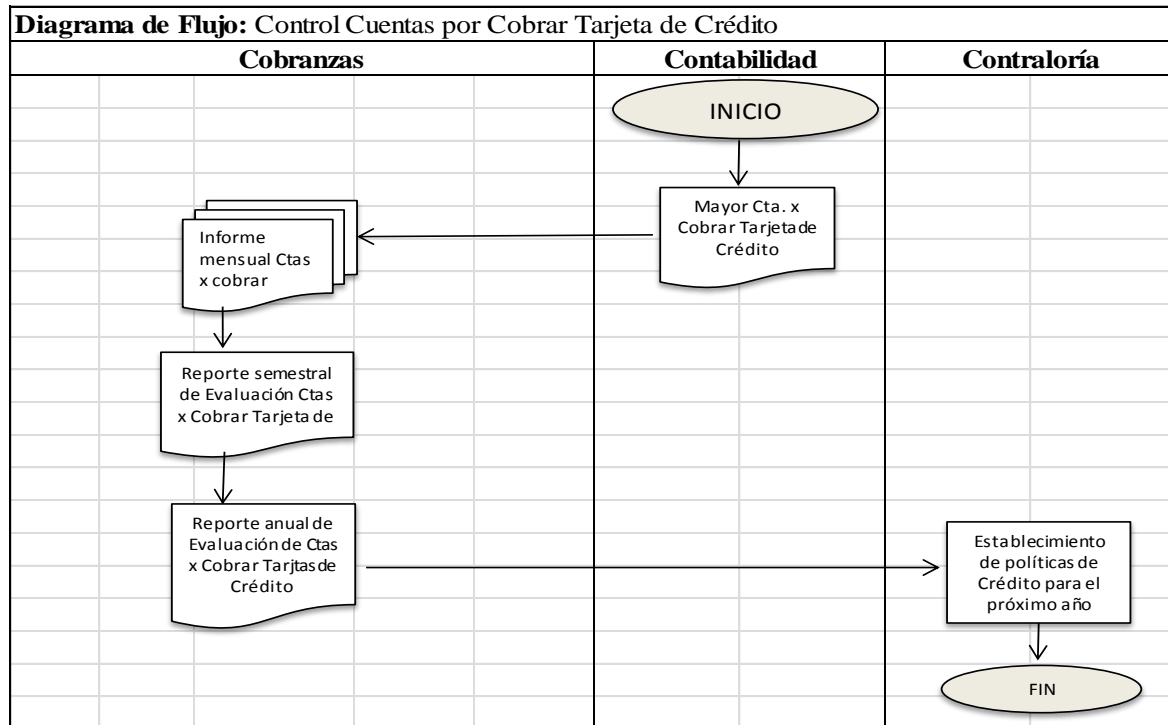
Tabla 43 - Procedimientos de Control de Cuentas por Cobrar Tarjetas de Crédito

5.16. Procedimientos de Control de Cuentas por Cobrar Tarjetas de Crédito	
OBJETIVO	<p>Controlar las cuentas por cobrar tarjetas de crédito.</p> <p>Realizar un seguimiento de cuentas por cobrar tarjetas de crédito.</p> <p>Analizar una información de cartera real mediante la inclusión de cuentas por cobrar Tarjetas de Crédito en la opción generación de cartera.</p>
ACTIVIDADES A REALIZAR	El Analista contable entrega a la Jefatura de Cobranzas mensualmente el detalle de cuentas por cobrar tarjetas de crédito
	El Jefe de Cobranzas realiza un informe mensual de cuentas por cobrar de tarjetas de crédito realizando un detalle por tarjeta de crédito
	A mitad del año se elabora un reporte de evolución de la cuenta cuentas por cobrar tarjetas de crédito
	Al final de año junto con los reportes de cada semestre se establece la política de financiamiento con tarjetas de crédito para el próximo año
CONTROLES	Control mensual por parte de la Jefatura de Cobranzas de Cuentas por Cobrar Tarjetas de Crédito
	Análisis semestral de la evolución de Cuentas por Cobrar Tarjetas de Crédito.
	Evaluación anual de políticas de financiamiento Tarjetas de Crédito.
RESPONSABLES	Contraloría – Contralor
	Jefatura de Cobranzas – Jefe de Cobranzas
	Analista Contable 1

Elaborado por: Carla Diaz

5.17. Diagrama de Flujo - Control Cuentas por Cobrar Tarjeta de Crédito

Tabla 44 - Diagrama de Flujo - Control Cuentas por Cobrar Tarjeta de Crédito



Realizado por: Carla Diaz

Diagrama de Flujo 2

Elaborado por Carla Díaz

Colaboración Martha Quintana

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Jefe de Cobranzas

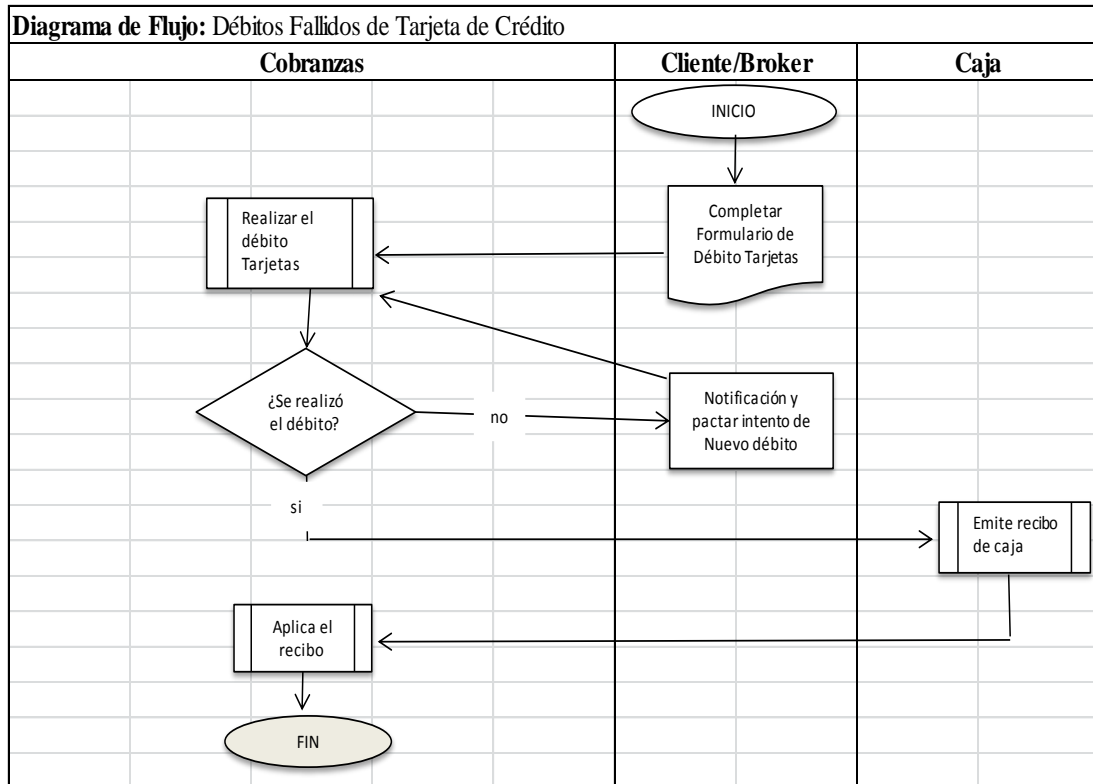
Tabla 45 - Implantación de Métodos a seguir en caso de Débitos Fallidos Tarjetas de Crédito

5.18. Implantación de Métodos a seguir en caso de Débitos Fallidos Tarjetas de Crédito	
OBJETIVO	<p>Notificar al bróker y cliente que el débito de tarjeta de crédito no ha sido realizado en el periodo.</p> <p>Coordinar un nuevo débito bancario de tarjeta de crédito con el cliente.</p>
ACTIVIDADES A REALIZAR	El Analista de Cobranzas envía mediante correo electrónico a los agentes de cobro los débitos fallidos de tarjetas de crédito especificando cliente, broker y motivo del débito fallido.
	Los Agentes de Cobro contactan al cliente o broker y notifican el débito fallido existente.
	Se acuerda el nuevo débito a realizarse de conocimiento del cliente o broker.
	Se envía al Analista de Cobranzas el acuerdo para reintentar el débito el siguiente periodo.
CONTROLES	Control mediante reporte de débitos fallidos de los existentes en el periodo a debitar
	Notificación del débito fallido al cliente o broker.
	Si el cliente tiene 3 débitos fallidos se procede a cancelar la póliza.
RESPONSABLES	Analista de Cobranzas 1
	Gestores de Cobro 1,2,3

Realizado por: Carla Diaz

5.19. Diagrama de Flujo - Débitos Fallidos de Tarjeta de Crédito

Tabla 46 - Diagrama de Flujo - Débitos Fallidos de Tarjeta de Crédito



Realizado por: Carla Díaz

Diagrama de Flujo 3

Elaborado Carla Díaz

Colaboración de Martha Quintana

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Analista de Cobranzas 1

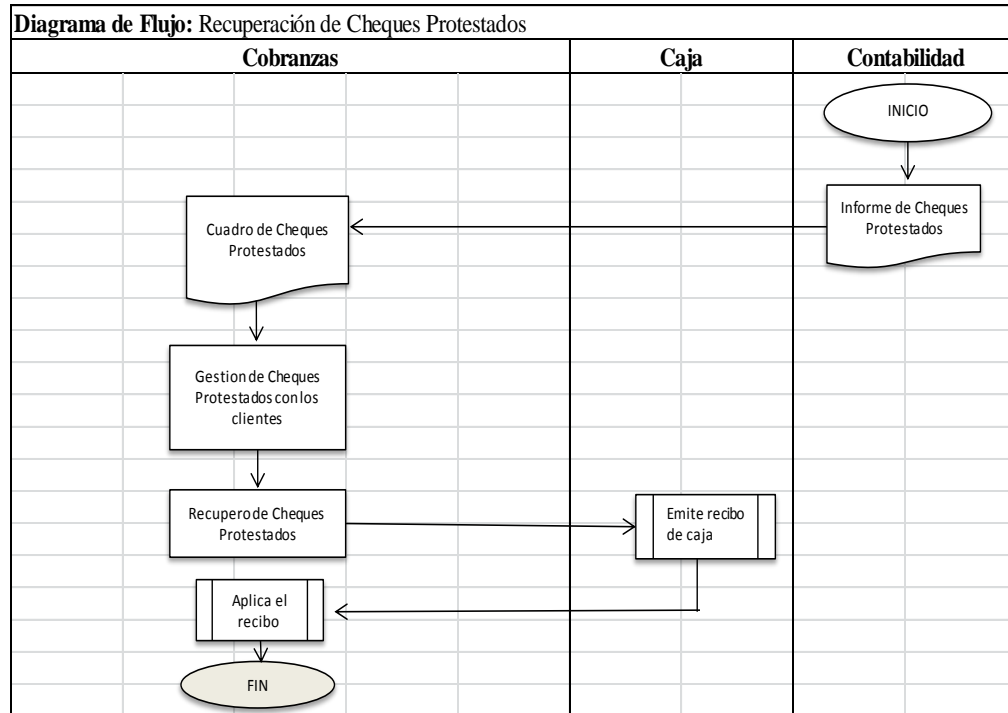
Tabla 47 - Política de pagos con Cheque

5.20. Política de pagos con Cheque	
5.20.1. Procedimiento de recuperación de cheques protestados	
OBJETIVO	Recuperar los cheques protestados mediante gestión de recupero del agente de cobranzas.
ACTIVIDADES A REALIZAR	El Analista Contable elabora un informe de cheques protestados mensualmente.
	El informe de cheques protestados es enviado al Analista de Cobranzas el cual elabora un cuadro de los cheques protestados del mes con detalle de los clientes y brokers.
	El Detalle de cheques protestados se envía por correo electrónico a los agentes de Cobranzas
	Los Agentes de Cobro notifican a los clientes y brokers y pactan fecha para el recupero del cheque
	Una vez recuperado el cheque los agentes de cobranzas envían confirmación de recupero al Analista de Cobranzas
CONTROLES	Seguimiento de Recupero de Cheques Protestados mensualmente.
	Los cheques protestados deben ser recuperados máximo hasta el mes siguiente al protesto
RESPONSABLES	Analista de Cobranzas 1
	Auxiliar Contable 2
	Gestores de Cobro 1,2,3

Realizado por: Carla Díaz

5.21. Diagrama de Flujo - Recuperación de Cheques Protestados

Tabla 48 - Diagrama de Flujo - Recuperación de Cheques Protestados



Realizado por: Carla Díaz

Diagrama de Flujo 4

Elaborado por Carla Díaz

Colaboración Geovanny Quezada

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Analista de Cobranzas 1

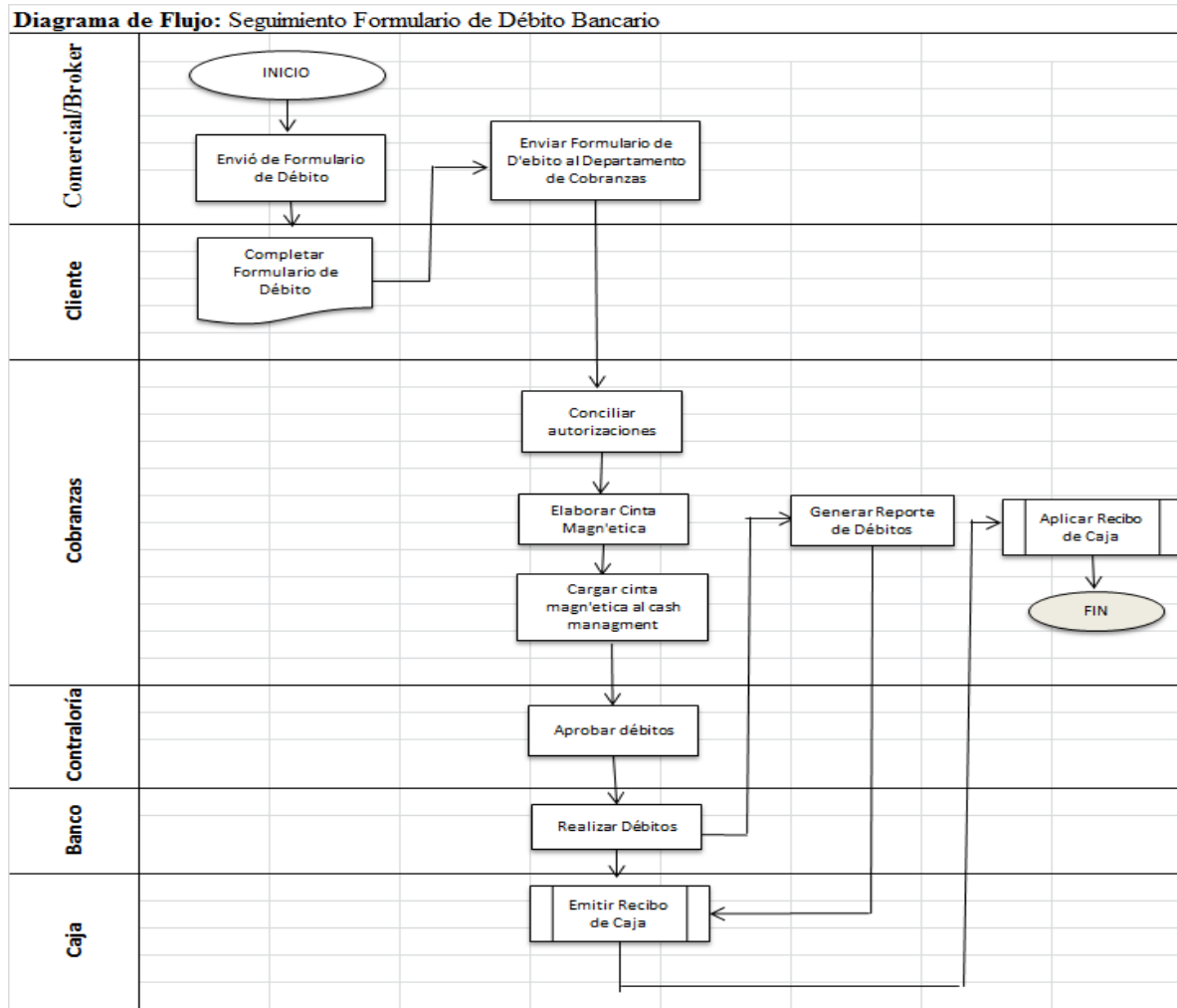
Tabla 49 - Política de pagos por débitos Bancarios

5.22. Política de pagos por débitos Bancarios	
5.22.1. Procedimiento de seguimiento del formulario de débito	
OBJETIVO	Controlar el seguimiento del formulario de débito bancario, desde la aprobación del cliente hasta el procesamiento del mismo por el Analista de Cobranzas 2.
ACTIVIDADES A REALIZAR	Difusión de política de Pago con débito bancario por parte del área de Cobranzas.
	Envío por parte del departamento de cobranzas del formulario de débito mediante correo electrónico al departamento comercial, brokers y clientes.
	El cliente o Broker notifica al departamento de cobranzas o comercial que se va a realizar el pago mediante débito bancario y envía el formulario de débito correspondiente.
	Los Gestores de Cobro envían el formulario de débito lleno al Analista de Cobranzas quien procesa los débitos correspondientes a la quincena.
CONTROLES	El Cliente o Broker debe notificar a los Gestores de Cobro que manejan la cuenta que se va a realizar el pago mediante débito bancario.
	El Agente de Cobro es el encargado de enviar al Analista de Cobranzas los formularios de débitos bancarios.
	Si no se notifica al departamento de cobranzas del débito bancario con el formulario lleno no se realiza el débito bancario.
	El departamento comercial debe contactar al cliente que va a realizar el pago mediante débito bancario con los Gestores de Cobro.
RESPONSABLES	Analista de Cobranzas 2
	Gestores de Cobro 1,2 3
	Departamento Comercial – Comerciales de cada línea de negocio.

Realizado por: Carla Diaz

5.23. Diagrama de Flujo - Seguimiento Formulario de Débito Bancario

Tabla 50 - Diagrama de Flujo - Seguimiento Formulario de Débito Bancario



Realizado por: Carla Díaz

Diagrama de Flujo 5

Elaborado por Carla Díaz

Colaboración de Sebastián Basabe

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Analista de Cobranzas 2

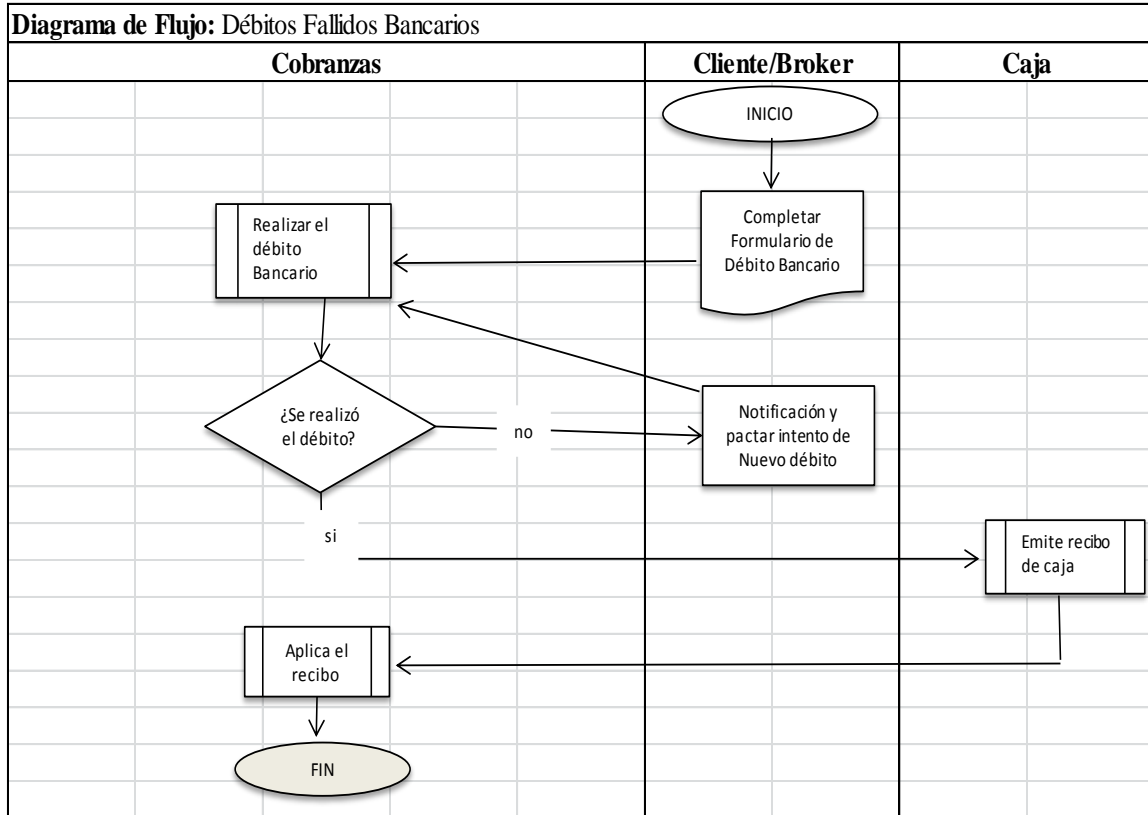
Tabla 51 - Procedimiento de seguimiento y gestión de débitos fallidos

5.24. Procedimiento de seguimiento y gestión de débitos fallidos	
OBJETIVO	<p>Notificar al bróker y cliente que el débito bancario no ha sido realizado en el periodo.</p> <p>Coordinar un nuevo débito bancario con el cliente.</p>
ACTIVIDADES A REALIZAR	El Analista de Cobranzas envía mediante correo electrónico a los agentes de cobro los débitos fallidos de débitos bancarios especificando cliente, broker y motivo del débito fallido.
	Los Agentes de Cobro contactan al cliente o broker y notifican el débito fallido existente.
	Se acuerda el nuevo débito a realizarse de conocimiento del cliente o broker.
	Se envía al Analista de Cobranzas el acuerdo para reintentar el débito el siguiente periodo.
CONTROLES	Control mediante reporte de débitos fallidos de los existentes en el periodo a debitar
	Notificación del débito fallido al cliente o broker.
	Si el cliente tiene 3 débitos fallidos se procede a cancelar la póliza.
RESPONSABLES	Analista de Cobranzas 2
	Gestores de Cobro 1,2,3

Realizado por: Carla Díaz

5.25. Diagrama de Flujo - Débitos Fallidos Bancarios

Tabla 52 - Diagrama de Flujo - Débitos Fallidos Bancarios

Realizado por: **Carla Díaz***Diagrama de Flujo 5*

Elaborado por Carla Díaz

Colaboración Sebastián Basabe

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Analista de Cobranzas 2

Tabla 53 - Política de pagos en efectivo

5.26. Política de pagos en efectivo	
5.26.1. Procedimientos de Control de Pagos recibidos por Brokers y Agentes	
OBJETIVO	<p>Evitar la retención de primas indebidas por brokers y agentes.</p> <p>Mantener la Cartera al día de bróker y agentes</p> <p>Controlar pagos recibidos por brokers y agentes mensalmente.</p>
ACTIVIDADES A REALIZAR	Envío de Cartera mensualmente a cada broker por los Agentes de Cobranzas
	Si la póliza no es pagada en un periodo de 90 días se envía una carta de notificación de cancelación al Broker o agente
	En caso de existir cartera vencida más de 90 días de brokers y agentes se notifica a contraloría para su revisión.
	Los gestores de Cobro deben respaldar su gestión de las cuentas vencidas más de 90 días.
CONTROLES	Control Periódico de Cartera.
	Los brokers tienen máximo 3 días para enviar pagos receptados de clientes.
	En caso de que los clientes realicen pagos en efectivo a Brokers y agentes ellos deben depositar inmediatamente estos pagos en la Cuenta de Aig Metropolitana.
	Los brokers o agentes no deben recibir pagos en sus cuentas bancarias de clientes de la aseguradora.
	En caso de detectar retención de primas por parte de brokers y agentes se notifica a la Superintendencia de Bancos y Seguros
RESPONSABLES	Jefe de Cobranzas – Jefe de Cobranzas
	Agente de Cobranzas 1,2,3
	Analista de Cobranzas 2

Realizado por: Carla Díaz

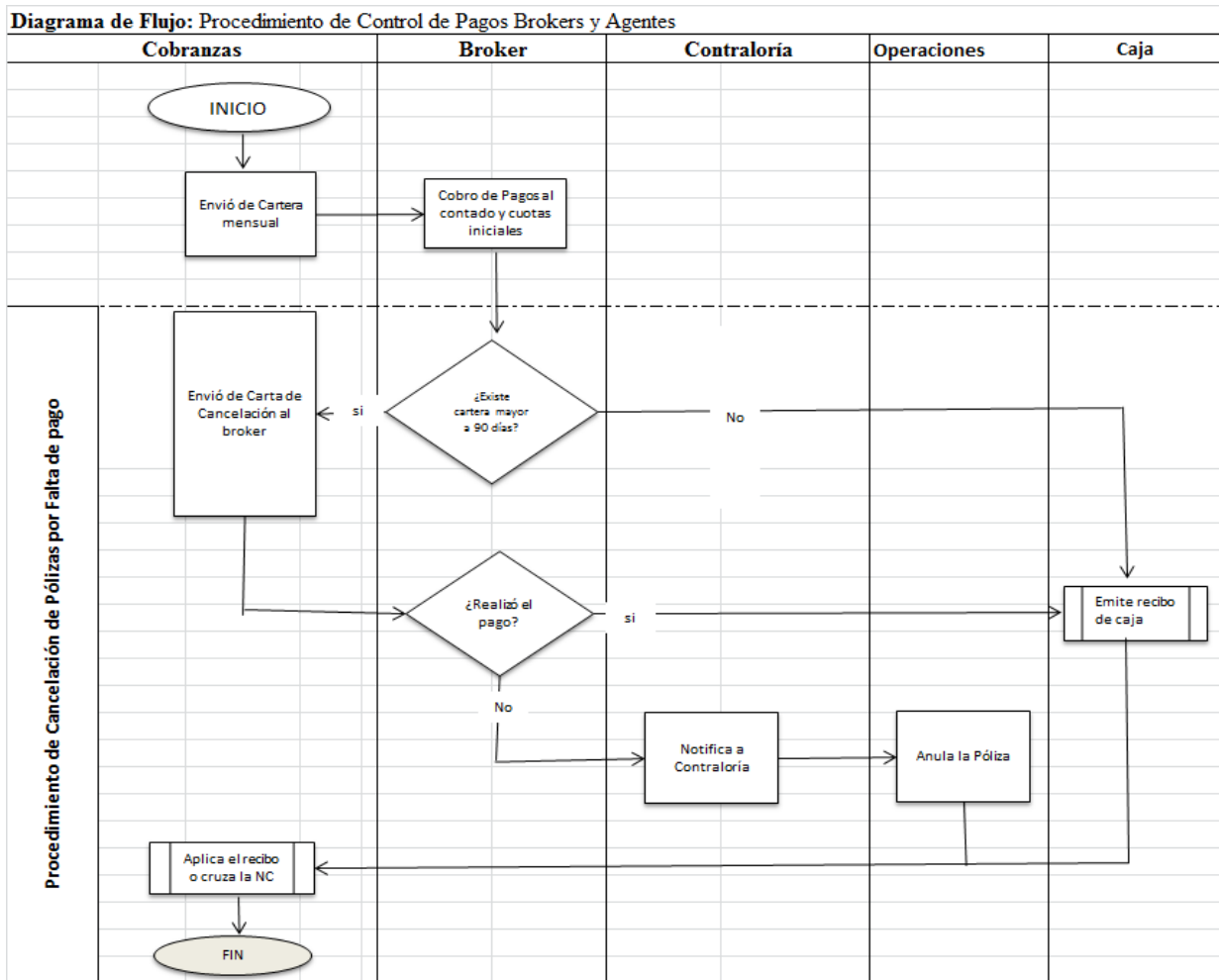
Tabla 54 - Política de cancelación de pólizas por falta de pago

5.27. Política de cancelación de pólizas por falta de pago	
5.27.1. Procedimientos para Cancelación de Pólizas por falta de Pago.	
OBJETIVO	<p>Evitar tener cartera mayor a 90 días.</p> <p>Cancelar a tiempo pólizas incobrables y evitar quedarse con una deuda futura.</p> <p>Mejorar la cobranza de cartera mayor a 90 días.</p> <p>Controlar Cartera mayor a 90 días.</p>
ACTIVIDADES A REALIZAR	Notificación por parte del Agente de Cobranzas de las cuentas vencidas más de 90 días de su cartera al Jefe de Cobranzas.
	Análisis del reporte de cuentas vencidas más de 90 días por parte del Jefe de Cobranzas.
	El Jefe de Cobranzas y el Agente de Cobranzas identifican las cuentas vencidas más de 90 días a las cuales se enviará Carta de Aviso de Cancelación, verificando los seguimientos correspondientes.
	El Agente de Cobranzas elabora la Carta de Aviso de Cancelación y se lo envía al broker mediante correo electrónico y en forma física, una copia de la Carta de Aviso de Cancelación es entregada al Jefe de Cobranzas.
	En caso de no recibir el pago o notificación de pago hasta la fecha establecida en la carta de aviso de cancelación la póliza es cancelada por falta de pago.
CONTROLES	Seguimientos de gestiones de Cobro realizadas de las cuentas vencidas más de 90 días.
	Entrega Física y por Correo Electrónico de la Carta de Aviso de Cancelación al broker con plazo máximo de pago.
	Seguimiento por parte del Jefe de Cobranzas de la Carta de Aviso de Cancelación enviada por el Agente de Cobranzas
	En caso de no existir pago hasta la fecha estipulada en la Carta de Aviso de Cancelación la póliza es cancelada por falta de pago.
RESPONSABLES	Jefatura de Cobranzas - Jefe de Cobranzas
	Agente de Cobranzas 2

Realizado por: Carla Díaz

5.28. Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de Pagos Brokers y Agentes

Tabla 55 - Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de Pagos Brokers y Agentes



Realizado por: Carla Díaz

Diagrama de Flujo 6

Elaborado por Carla Díaz

Colaboración Verónica Balseca

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Jefe de Cobranzas

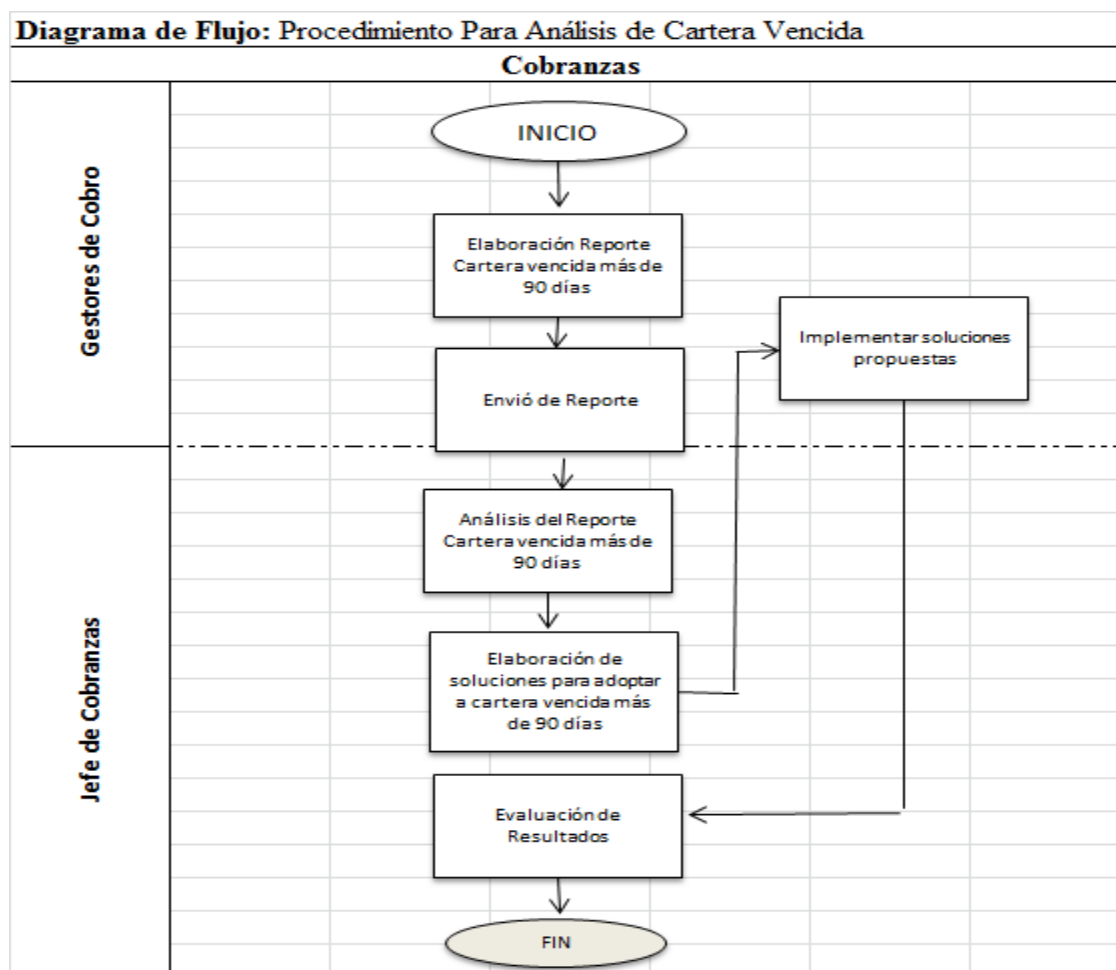
Tabla 56 - Política de medición de desempeño de los agentes de cobranzas

5.29. Política de medición de Desempeño de los agentes de cobranzas	
5.29.1. Procedimientos para Análisis de Cartera vencida	
OBJETIVO	Evaluar El desempeño de brokers y agentes.
	Controlar cartera asignada a Agentes y Analistas de Cobranzas.
	Llevar un control mensual de Cartera.
	Detectar problemas de cartera a tiempo y realizar correcciones.
ACTIVIDADES A REALIZAR	Elaboración de Reporte de Cartera vencida más de 90 días por Agente de Cobranzas
	Envío de Reporte al Jefe de Cobranzas hasta el 5 de cada mes y programación de reunión para revisión.
	Elaboración de Acta de Reunión con casos identificados y soluciones a realizar.
	Evaluación de los casos resueltos en reunión del mes posterior.
CONTROLES	Seguimiento y evaluación por parte de la Jefatura de cobranzas de la cartera designada a los agentes de cobro.
	De la Cartera designada a los agentes de cobro los rangos de vencimiento 90- mas 360 días no deben sobrepasar del 3%
	Evaluación de desempeño de Cartera por Agente de Cobranzas mensual
	Análisis semestral de evolución de Cartera por Agente de Cobranzas
RESPONSABLES	Jefatura de Cobranzas - Jefe de Cobranzas
	Agente de Cobranzas 1,2,3

Realizado por: Carla Díaz

5.30. Diagrama de Flujo – Procedimiento Para Análisis de Cartera Vencida

Tabla 57 - Diagrama de Flujo – Procedimiento Para Análisis de Cartera Vencida



Realizado por: Carla Díaz

Diagrama de Flujo 7

Elaborado Por Carla Díaz

Colaboración de Verónica Balseca

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Jefe de Cobranzas

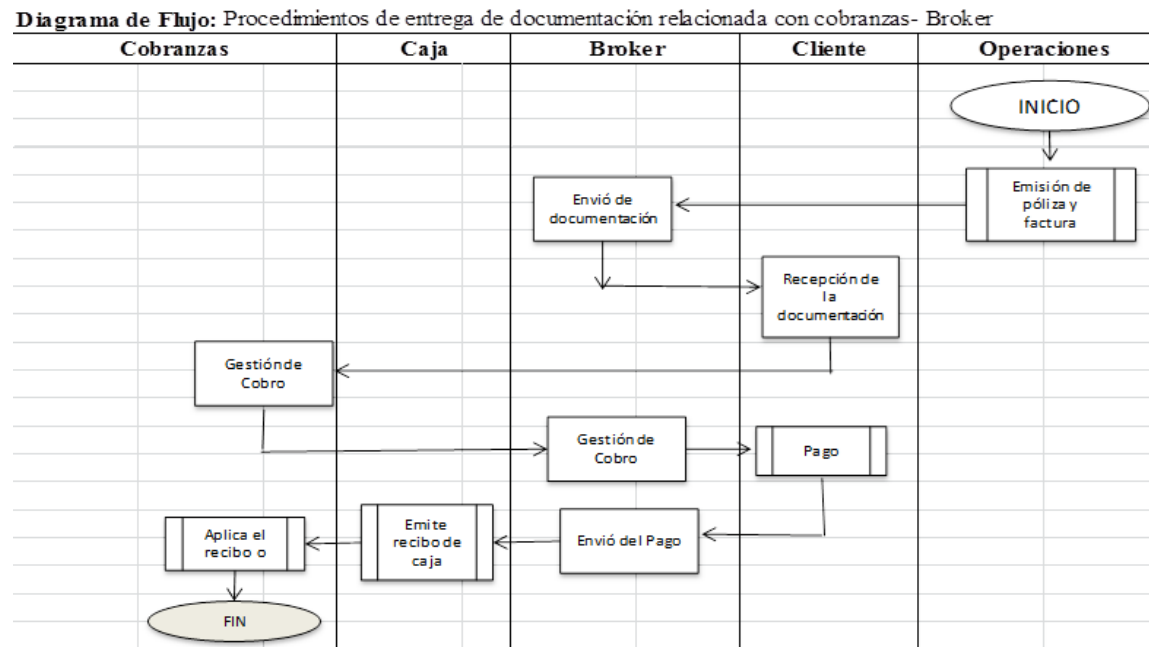
Tabla 58 - Política entrega de documentación pólizas y facturas - Cobranzas

5.31. Política entrega de documentación pólizas y facturas - Cobranzas	
5.31.1. Establecimiento de políticas y procedimientos para entrega de documentación a clientes y brokers relacionadas con cobranzas	
OBJETIVO	<p>Llevar un control de entrega de documentación a clientes y brokers por parte del departamento de cobranzas.</p> <p>Mantener el tiempo de entrega de documentación a clientes y brokers en 1 día promedio.</p> <p>Disminuir el tiempo de emisión a 3 días promedio.</p> <p>Disminuir los días promedio de cobro a 15 días.</p>
ACTIVIDADES A REALIZAR	<p>Emisión por parte de operaciones de la póliza y factura</p> <p>Entrega de la Póliza y factura al broker en caso de que exista intermediario.</p> <p>Entrega de la Póliza y factura al Cliente por parte del broker</p> <p>Pago del cliente al Broker y envío del pago inmediato a la aseguradora en caso de pago al contado y cuotas iniciales</p> <p>En caso del pago de cuotas los gestores de cobro de la aseguradora son los encargados de realizar el cobro respectivo.</p> <p>Cuando la póliza corresponda a un cliente directo ésta debe ser entregada al agente de cobro para que se realice la entrega de documentación y cobro respectivo.</p>
CONTROLES	<p>Guías de remisión de entrega de la documentación a brokers y clientes</p> <p>La aseguradora debe entregar la documentación al día siguiente a la emisión a brokers y clientes en la ciudad de Quito, en otras ciudades máximo 3 días laborables.</p> <p>El broker tiene la obligación de entregar la documentación máximo al cliente al día siguiente de haber sido entregada por la aseguradora.</p> <p>Los brokers y agentes deben enviar máximo 3 días después los pagos recibidos de clientes.</p>
RESPONSABLES	<p>Operaciones (Ejecutivo del ramo) , Gerente de Calidad</p> <p>Agente de Cobranzas 1,2,3</p>

Realizado por: Carla Díaz

5.32. Diagrama de Flujo - Procedimientos de entrega de documentación relacionada con cobranzas- Broker

Tabla 59 - Diagrama de Flujo - Procedimientos de entrega de documentación relacionada con cobranzas- Broker



Realizado por: Carla Díaz

Diagrama de Flujo 8

Elaborado Por Carla Díaz

Colaboración de Zuly Macías

Fecha de elaboración: 6/09/2013

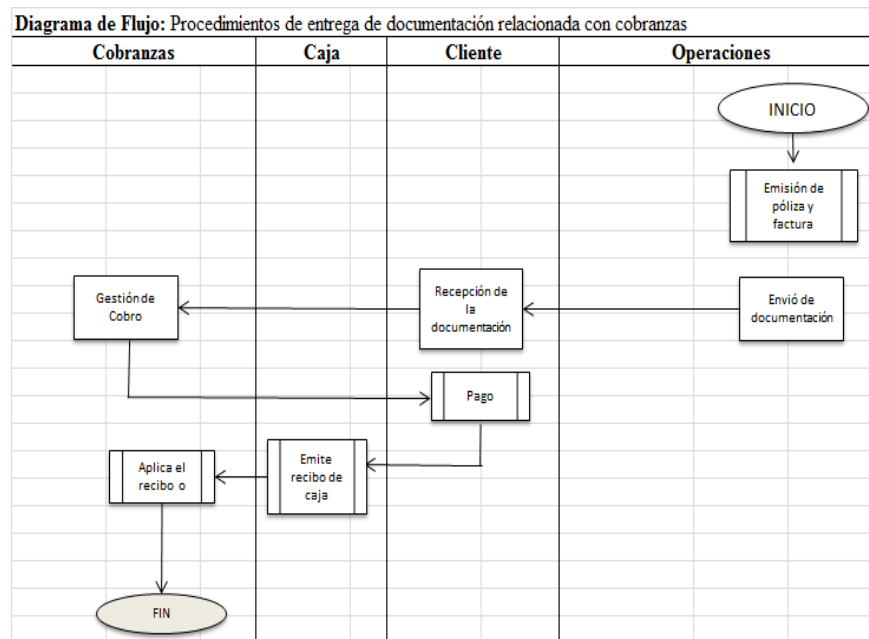
Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Gerente de Calidad

5.33. Diagrama de Flujo - Procedimientos de entrega de documentación relacionada con cobranzas

Tabla 60 - Diagrama de Flujo - Procedimientos de entrega de documentación relacionada con cobranzas



Realizado por: Carla Díaz

Diagrama de Flujo 9

Elaborado Por Carla Díaz

Colaboración de Zuly Macías

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Gerente de Calidad

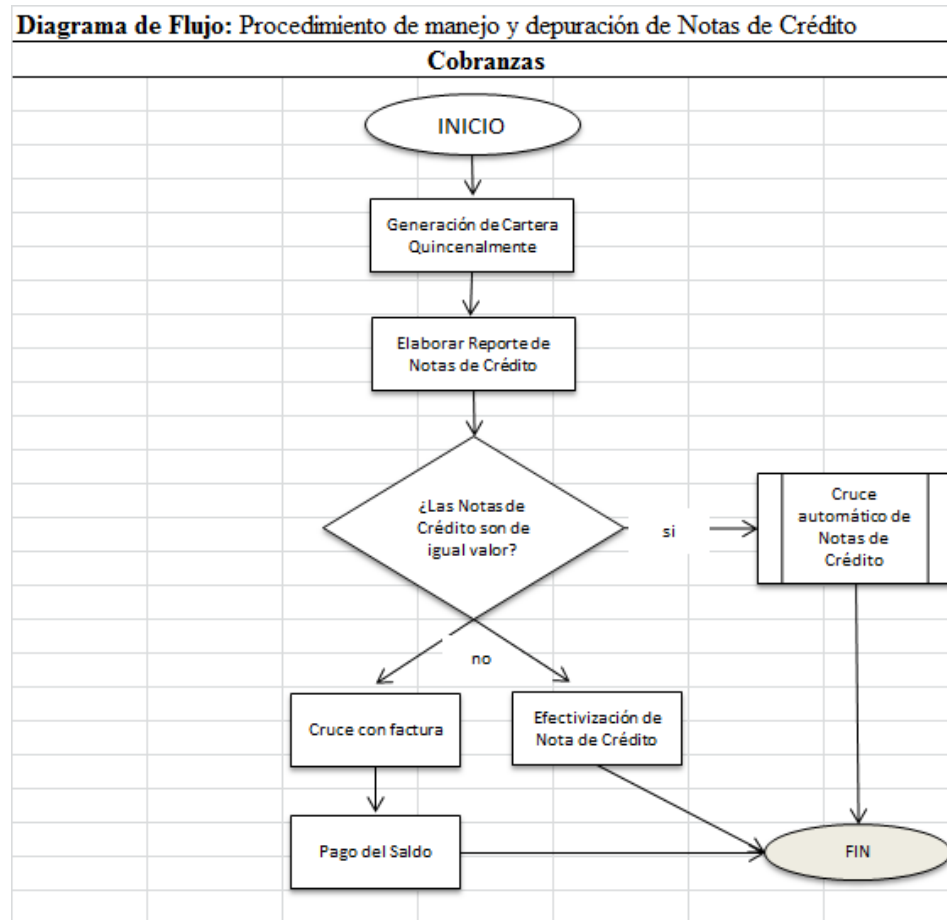
Tabla 61 - Política de depuración de Cartera de Notas de Crédito

5.34. Política de depuración de Cartera de Notas de Crédito	
5.34.1. Procedimiento de Manejo y Depuración de Notas de Crédito	
OBJETIVO	<p>Mantener una cartera depurada.</p> <p>Mejorar la gestión de cobro.</p>
ACTIVIDADES A REALIZAR	Generación de Cartera Quincenalmente
	De la cartera generada filtrar notas de crédito
	Elaborar reporte de Brokers por Notas de Crédito generadas
	Realizar el Cruce automático de Notas de Crédito de igual valor por brokers.
	Cada Gestor de Cobro debe analizar las notas de crédito de distinto valor y determinar si se procede a cruzar con la factura y endoso correspondiente, o se efectiviza y se devuelve al cliente.
CONTROLES	Depuración de Notas de Crédito Quincenales
	En caso de realizar cruce de notas de crédito de distinto valor este cruce debe estar respaldado por el broker y corroborar que se realizará el pago de la diferencia.
	En caso de efectivizar la nota de crédito esta debe estar respaldada por un mail de petición del broker o cliente.
RESPONSABLES	<p>Ejecutivo de Cobranzas</p> <p>Agente de Cobranzas 2</p>

Realizado por: Carla Díaz

5.35. Diagrama de Flujo - Procedimiento de manejo y depuración de Notas de Crédito

Tabla 62 - Diagrama de Flujo - Procedimiento de manejo y depuración de Notas de Crédito

*Diagrama de Flujo 10*

Elaborado por: Carla Díaz

Colaboración de Zabrina Briones

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Ejecutivo de Cobranzas

Tabla 63 - Procedimiento de control de emisión de Notas de Crédito y Facturas Operaciones – Cobranzas

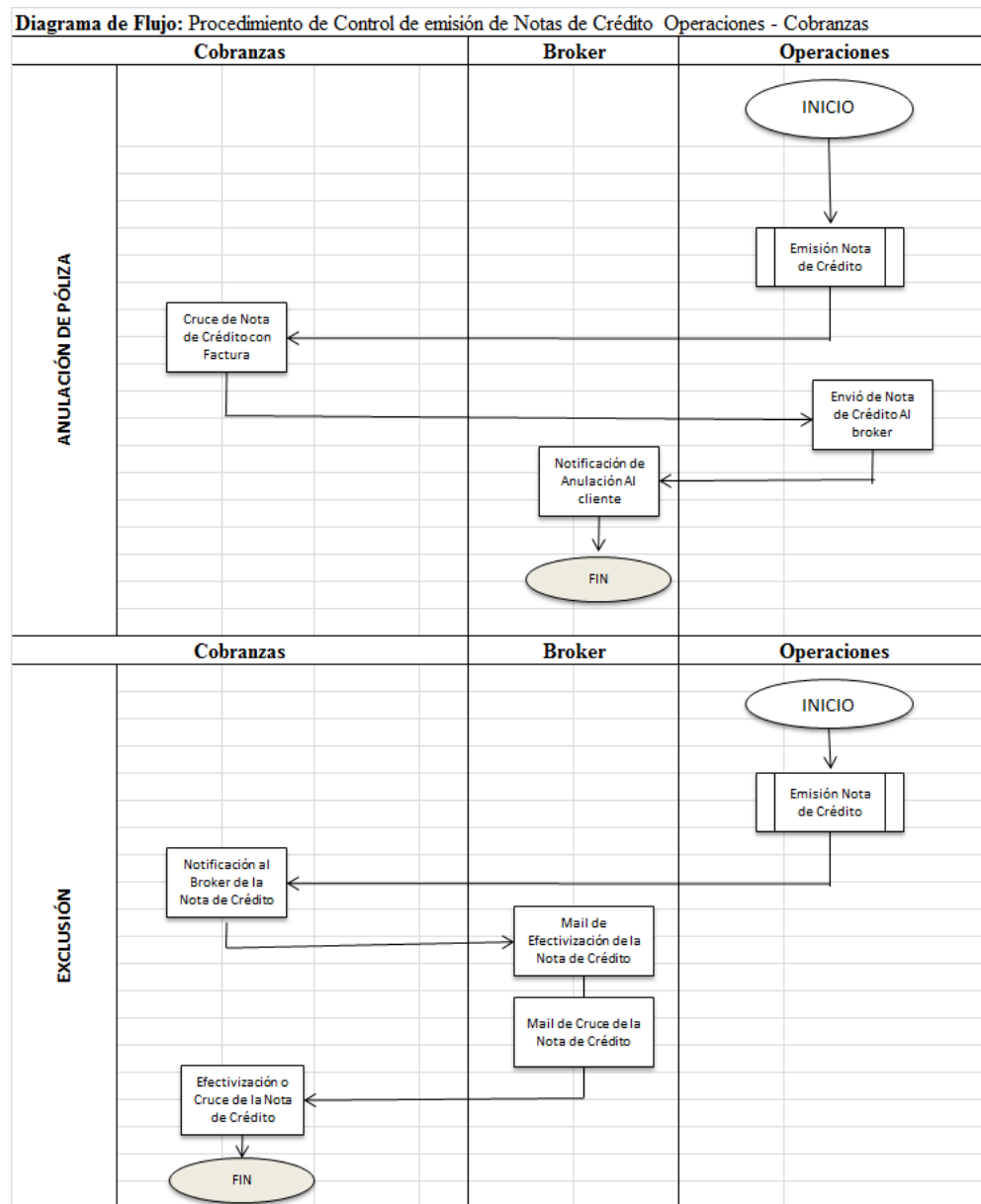
5.36. Procedimiento de control de emisión de Notas de Crédito y Facturas Operaciones – Cobranzas	
OBJETIVO	<p>Controlar la emisión de Facturas y Notas de Crédito.</p> <p>Evitar facturas o Notas de crédito erróneas</p> <p>Mejorar procesos de emisión y gestión de cobro.</p>
ACTIVIDADES A REALIZAR	Generación de Notas de Crédito según endoso a ser modificado ya sea por anulación de la póliza o exclusión de un ítem.
	Cruce de la Nota de Crédito con el endoso de la factura indicada.
	En caso de la generación de Nota de Crédito por anulación de póliza, debe existir la notificación del ejecutivo de operaciones al Analista operativo de cobranzas para realizar el cruce respectivo, el endoso modificado debe ser el correcto.
	En caso de generación de Nota de crédito por exclusión de un ítem, debe existir la notificación del ejecutivo de operaciones al broker.
	Ya sea que la nota de crédito es generada por anulación o exclusión ésta debe ser enviada al broker y al cliente.
	La emisión de una factura se da por inclusión de un ítem determinado o aumento de suma asegurada, ésta debe contener el endoso correspondiente y ser enviada al broker o cliente.
	El Agente de Cobranzas lleva un control de facturas y notas de crédito generadas al sistema no pagadas
CONTROLES	Revisión por el ejecutivo de calidad de operaciones de la generación

	de pólizas, facturas y notas de crédito.
	Revisión del ejecutivo de calidad de la correcta generación de endosos de facturas y notas de crédito
	Revisión y depuración de facturas y notas de crédito por el agente de cobranzas
RESPONSABLES	Agente de Cobranzas 2
	Analista Operativo de Cobranzas
	Ejecutivo de Operaciones de cada ramo
	Gerente de Calidad

Elaborado por: Carla Díaz.

5.37. Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de emisión de Notas de Crédito
Operaciones – Cobranzas

Tabla 64 - Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de emisión de Notas de Crédito Operaciones – Cobranzas



Elaborado por: Carla Díaz.

Diagrama de Flujo 11

Elaborado por Carla Díaz

Colaboración de Zabrina Briones y Zuly Macías

Fecha de elaboración: 6/09/2013

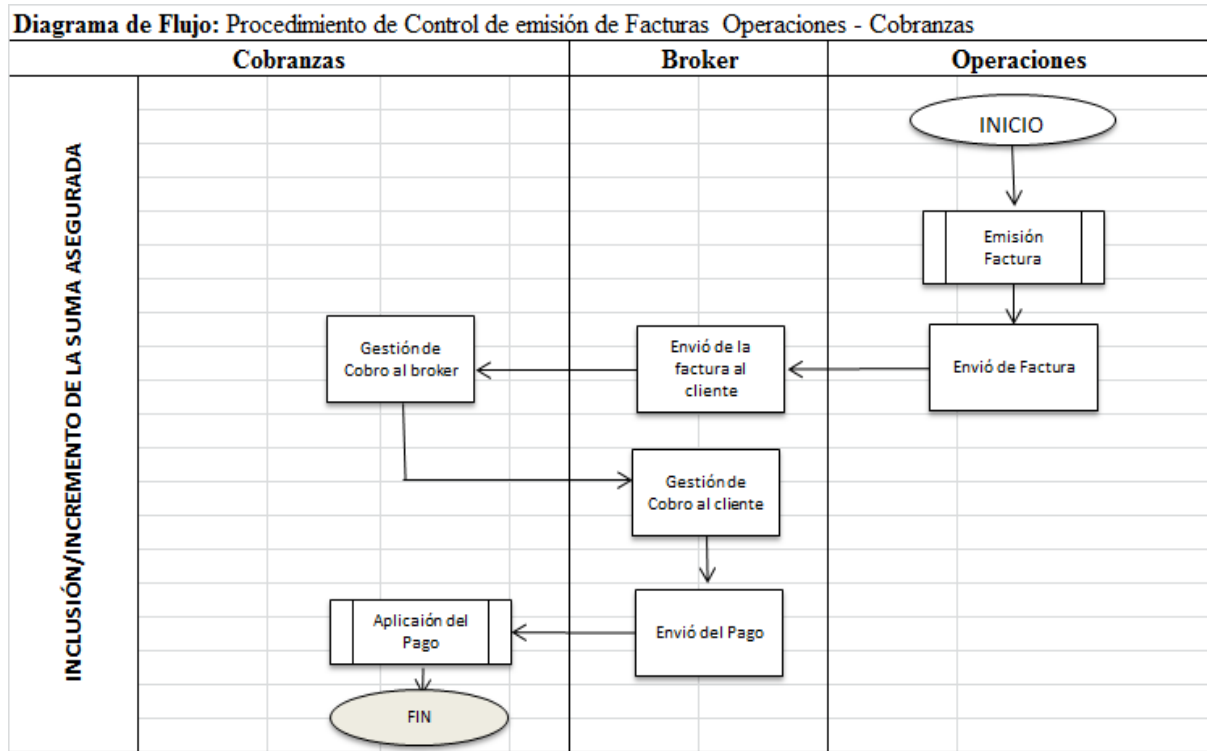
Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Analista Operativo de Cobranzas

5.38. Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de emisión de Facturas Operaciones - Cobranzas

Tabla 65 - Diagrama de Flujo - Procedimiento de Control de emisión de Facturas Operaciones - Cobranzas



Elaborado por: Carla Díaz.

Diagrama de Flujo 12

Elaborado por Carla Díaz

Colaboración de Zabrina Briones

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Analista Operativo de Cobranzas

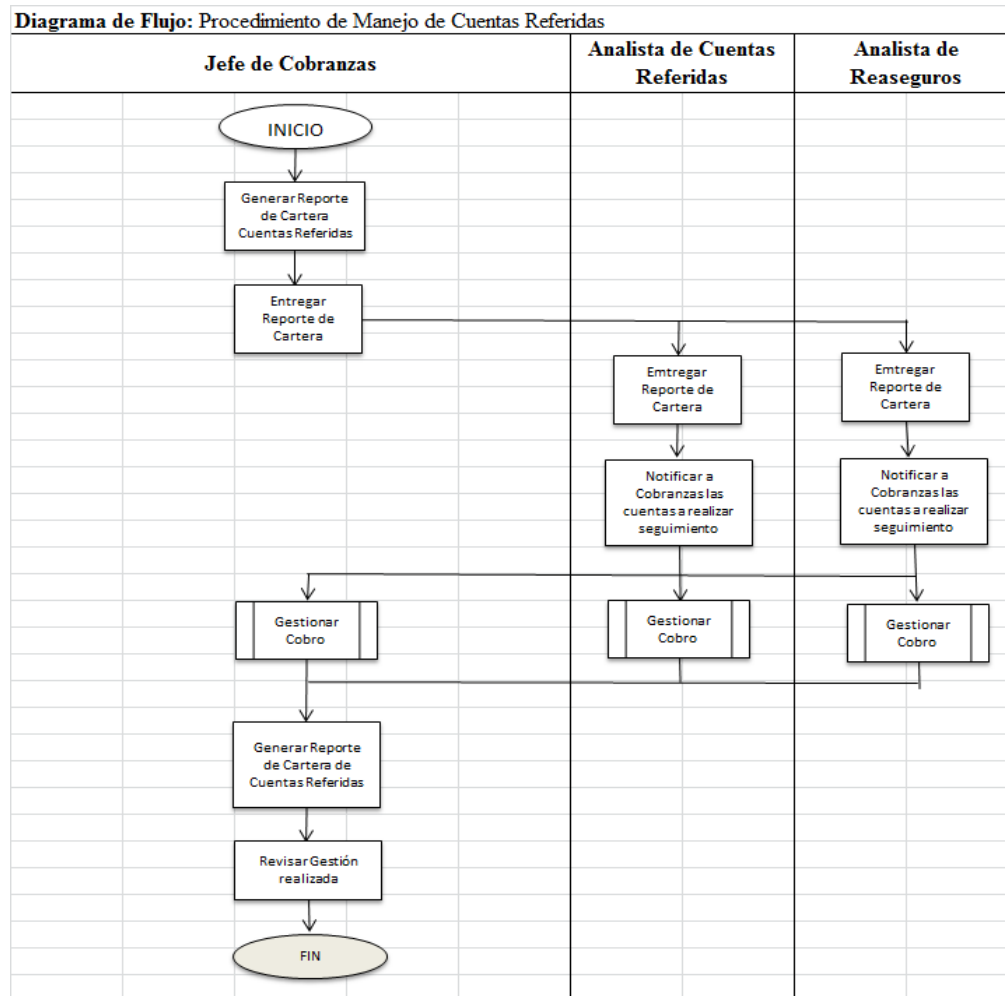
Tabla 66 - Política de Cobro - Cuentas referidas

5.39. Política de Cobro- Cuentas referidas	
5.39.1. Procedimiento de manejo de cuentas referidas según su naturaleza	
OBJETIVO	<p>Mantener un control de cartera de cuentas referidas</p> <p>Realizar una gestión de cobranzas según la naturaleza de la cuenta referida.</p>
ACTIVIDADES A REALIZAR	Generación de Cartera de cuentas negociación OMS, Home Foreign y Captive
	Elaboración de reporte de cuentas referidas por el Jefe de Cobranzas estableciendo cuentas más vencidas.
	Envío del reporte de cuentas referidas OMS y Home Foreign BACC y Captive al analista de cuentas referidas de líneas Financieras
	Envío del reporte de Home Foreign Bsta al analista de Reaseguros para cobro en el exterior.
	El Analista de Cuentas referidas envía un reporte de las cuentas que realizará la gestión de cobro el área de cobranzas
	Al final del mes se generará cartera y se evaluará los avances
CONTROLES	Seguimiento mensual de la cartera de cuentas referidas
	No debe existir más de un 3% en cuentas mayores a 90 días
RESPONSABLES	Jefe de Cobranzas
	Analista de Cuentas referidas
	Ejecutivo de Reaseguros

Elaborado por: Carla Díaz.

5.40. Diagrama de Flujo - Procedimiento de Manejo de Cuentas Referidas

Gráfico 29 - Diagrama de Flujo - Procedimiento de Manejo de Cuentas Referidas



Elaborado por: Carla Díaz.

Diagrama de Flujo 13

Elaborado por Carla Díaz

Colaboración de Verónica Balseca

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Analista Operativo de Cobranzas

Tabla 67 - – Recibos de Caja

5.41. De Aplicación - Recibos de Caja	
5.41.1. Procedimientos de aplicación de pagos no identificados	
OBJETIVO	<p>Disminuir primas en depósito originadas por pagos no identificados en un 20% anual.</p> <p>Realizar la aplicación correcta de pagos.</p>
ACTIVIDADES A REALIZAR	Caja emite los recibos de caja en base a los pagos recibidos
	Los recibos de caja junto con el diario de caja son entregados el día siguiente al Analista Operativo de Cobranzas.
	En caso de que la factura no puede ser identificada notificar al agente de cobro que maneja el broker para que proceda a la identificación del pago.
	En caso que no se tenga información de la factura ni el broker que envía el pago buscar por nombre del cliente en el Sise o cartera más reciente generada.
	En caso que no exista información del nombre del cliente, broker ni factura enviar el valor a primas en depósito
	En caso de pagos que son realizados antes que la factura sea emitida notificar al encargado del ramo para que sea identificado.
	Depuración mensual de primas en depósito
CONTROLES	En el recibo de caja debe constar nombre completo del cliente,

	factura y broker.
	En caso de no existir la información adecuada para la aplicación del recibo gestionar con agentes de cobranzas para la identificación del pago.
	Depuración de Primas en depósito mensual
RESPONSABLES	Analista Operativo de Cobranzas
	Analista de Caja 1
	Gestores de Cobro 1,2,3

Elaborado por: Carla Díaz.

5.42. Diagrama de Flujo – Procedimientos de aplicación de pagos no identificados

Gráfico 30 - Diagrama de Flujo – Procedimientos de aplicación de pagos no identificados

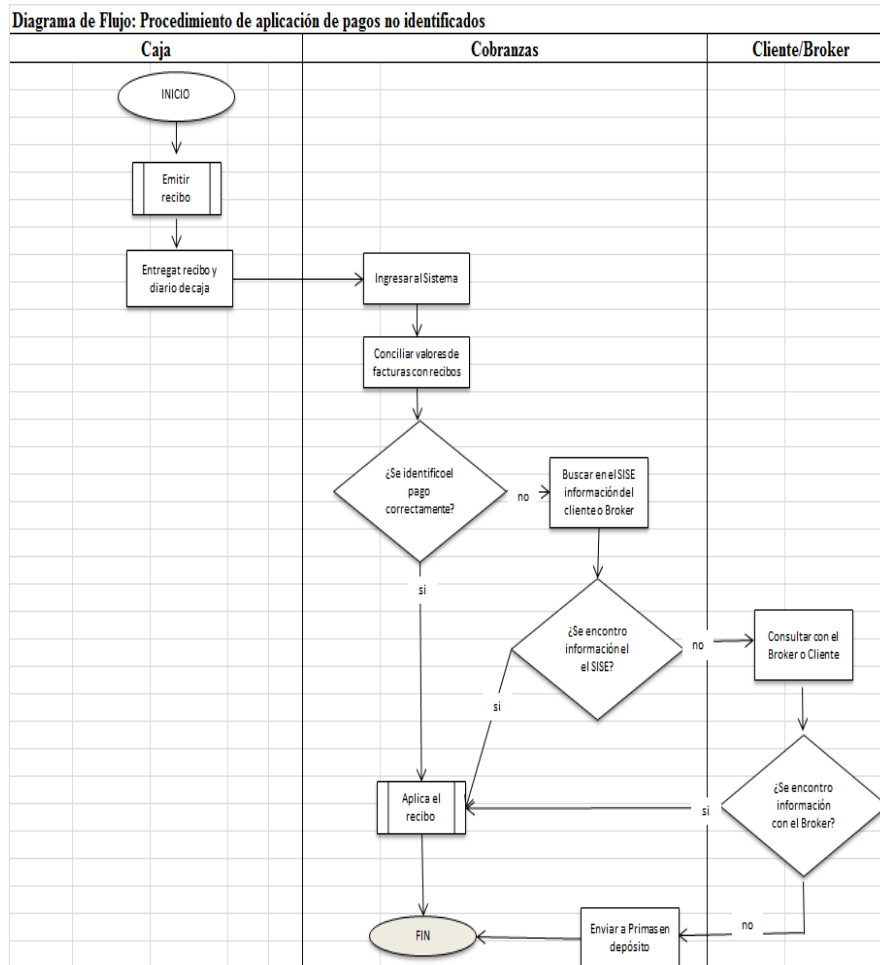


Diagrama de Flujo 14

Elaborador por: Carla Díaz

Colaboración de Eduardo Bravo

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Analista Operativo de Cobranzas

Tabla 68 - Procedimiento a seguir para la aplicación de recibos cuando la factura no ha sido emitida

5.43. Procedimiento a seguir para la aplicación de recibos cuando la factura no ha sido emitida	
OBJETIVO	<p>Depurar mensualmente la cuenta primas en depósito.</p> <p>Realizar la aplicación correcta del pago.</p>
ACTIVIDADES A REALIZAR	Caja emite los recibos de caja en base a los pagos recibidos
	Los recibos de caja junto con el diario de caja son entregados el día siguiente al Analista Operativo de Cobranzas.
	En caso de que la factura no haya sido emitida se notifica al gestor de cobro encargado del broker de la existencia del pago.
	El Gestor de Cobro debe estar pendiente de que se genere la factura correspondiente para la aplicación correcta del pago.
	En caso de que no exista información del broker se aplica a primas en depósito del cliente.
	La cuenta primas en depósito es depurada cada mes.
CONTROLES	Revisión por parte del pago no identificado por parte del agente de cobranzas
	La factura debe ser emitida inmediatamente y enviada al broker o cliente 1 día después de la emisión.
	En caso de facturas del ramo travel, la factura y póliza debe ser emitida máximo 1 día después de la emisión del certificado de viaje

	y enviado al día siguiente de la emisión al broker o cliente.
RESPONSABLES	Analista Operativo de Cobranzas
	Analista de Caja 1
	Gestores de Cobro 1,2,3

Elaborado por: Carla Díaz.

5.44. Diagrama de Flujo - Procedimiento de aplicación de pagos cuando la factura no está emitida

Gráfico 31 - Diagrama de Flujo - Procedimiento de aplicación de pagos cuando la factura no está emitida

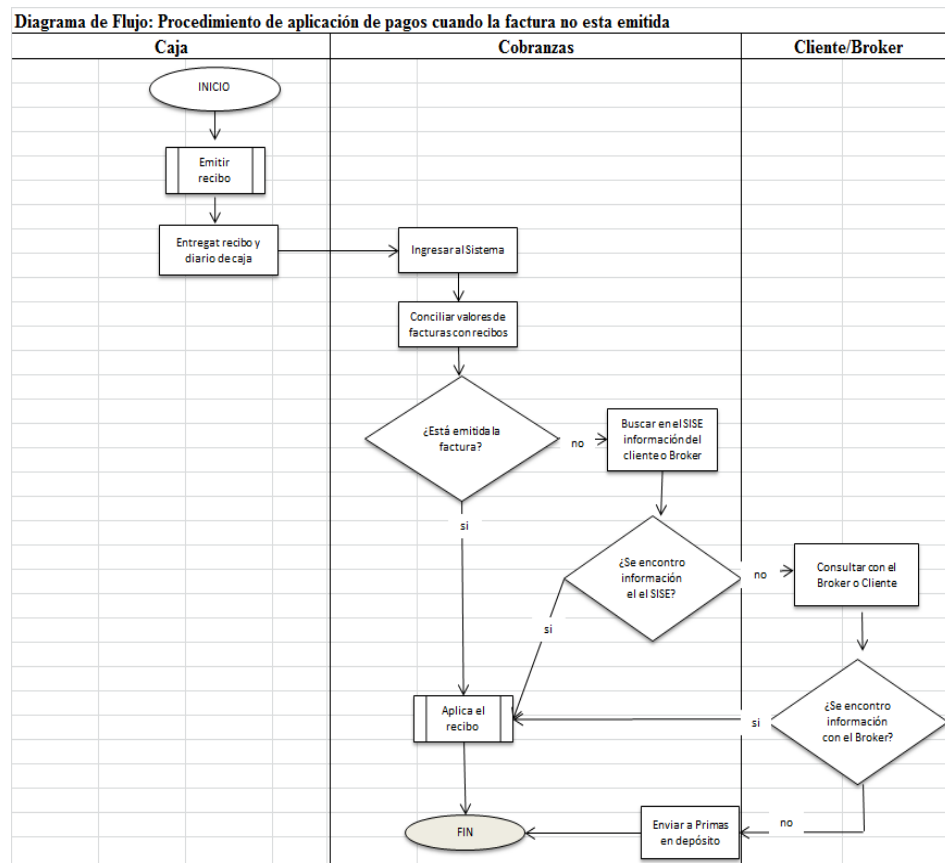


Diagrama de Flujo 15

Elaborador por: Carla Díaz

Colaboración de Eduardo Bravo

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Analista Operativo de Cobranzas

Tabla 69 - Política de Aplicación – Retenciones

5.45. Política de Aplicación – Retenciones	
5.45.1. Procedimiento de Gestión de Retenciones	
OBJETIVOS	Disminuir en un 75% los saldos generados por retenciones no aplicadas.
ACTIVIDADES A REALIZAR	El Agente de Cobranzas encargado de la aplicación de retenciones identifica mensualmente en el reporte de cartera saldos generados por retenciones en rangos mayores a 90 días.
	Gestiona las retenciones no enviadas con clientes y brokers.
	En caso de existir retenciones mal emitidas éstas son entregadas a los gestores de cobro para que se las vuelva a gestionar.
	En caso de recibir retenciones no correspondientes al año fiscal en curso los clientes y brokers deben realizar el pago del saldo correspondiente.
CONTROLES	Revisión mensual de saldos generados por retenciones mayores a 90 días
	Regestión de retenciones mal emitidas por parte de los gestores de cobro
	No se liberará comisión de ninguna póliza pendiente de pago así sea por saldos de retenciones.
RESPONSABLES	Analista Operativo de Cobranzas
	Analista de Caja 1
	Gestores de Cobro 3

Elaborado por: Carla Díaz.

5.46. Diagrama de Flujo – Procedimiento de Gestión de Retenciones

Gráfico 32- Diagrama de Flujo – Procedimiento de Gestión de Retenciones

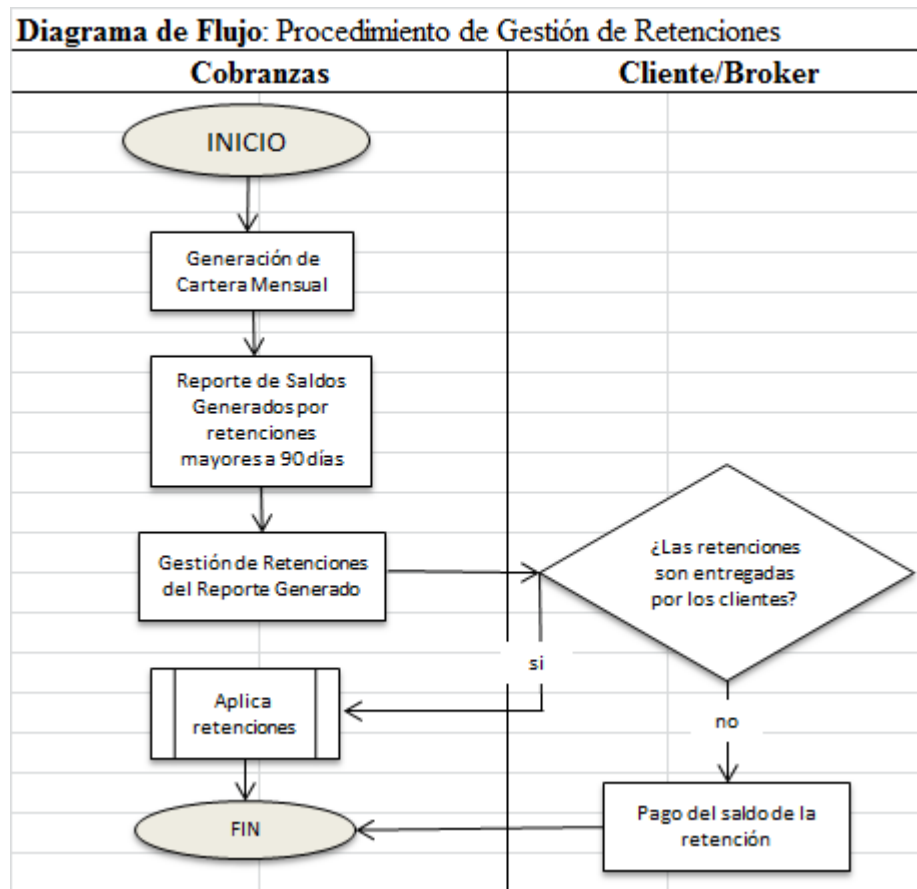


Diagrama de Flujo 16

Elaborador por Carla Díaz

Colaboración de Eduardo Bravo

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Analista Operativo de Cobranzas

Tabla 70 - Política de Recaudación de Pagos - Mensajeros

5.47. Política de Recaudación de Pagos - Mensajeros	
5.47.1. Procedimiento de medición de desempeño de Gestores de cobro y recaudadores mediante la determinación de cobros realizados y fallidos.	
OBJETIVO	Realizar una medición de desempeño mensual de Gestores de Cobro y recaudadores.
	Mejorar el Desempeño de Gestores de Cobro y recaudadores en un 75%
ACTIVIDADES A REALIZAR	Los recaudadores entregan al Analista de Cobranzas las guías que han sido cobradas con los recibos manuales y las que no han sido cobradas.
	El Analista de Cobranzas elabora un reporte de Cobros realizados por guías de cobro en el mes, especificando por cobrador y agente de cobro.
	En el Reporte se incluye cobros realizados y fallidos.
	Se elabora un reporte final de número de cobros realizados y fallidos de Gestores de Cobro y recaudadores, el cual es enviado para a la Jefatura de Cobranzas.
	La Jefatura de Cobranzas evalúa el desempeño de Gestores de Cobro y recaudadores.
CONTROLES	Informe de Cobros realizados en el mes por Agente de Cobro y Recaudador.
	Informe de Cobros fallidos mensual de Agentes de Cobro y Recaudadores
	Evaluación de desempeño de Agente de Cobro y Recaudadores.

RESPONSABLES	Analista de Cobranzas 2
	Agentes de Cobranzas 1,2,3
	Recaudadores
	Jefe de Cobranzas

Elaborado por: Carla Díaz.

Tabla 71 – Procedimiento de reconfirmaciones de cobros fallidos

5.48. Procedimiento de reconfirmaciones de cobros fallidos	
OBJETIVO	Regestionar los cobros fallidos
	Mantener un registro y control de cobros fallidos.
	Reducir en un 15% los cobros fallidos.
	El Analista de cobranzas entrega a los agentes de cobro las guías que no fueron cobradas.
	Los agentes de cobro reafirman el cobro y se realiza nuevamente la guía de cobro.
ACTIVIDADES A REALIZAR	La nueva guía de cobro es entregada al Analista de Cobranzas.
	El Analista de Cobranzas pone en ruta la nueva guía de cobranzas y es entregada al recaudador
CONTROLES	Las reconfirmaciones de cobro deben ser realizadas máximo en 1 semana.
	Los recaudadores deben entregar todas las guías no cobradas a diario al Analista de Cobranzas.
	El Analista de Cobranzas debe entregar al día siguiente las guías de cobro para que sean reconfirmadas.
RESPONSABLES	Analista de Cobranzas 2
	Agentes de Cobranzas 1,2 3
	Recaudadores

Elaborado por: Carla Díaz.

5.49 Diagrama de Flujo - Procedimiento de medición de desempeño de Gestores de cobro y recaudadores - Reconfirmaciones de cobros

Gráfico 33- Diagrama de Flujo - Procedimiento de medición de desempeño de Gestores de cobro y recaudadores - Reconfirmaciones de cobros

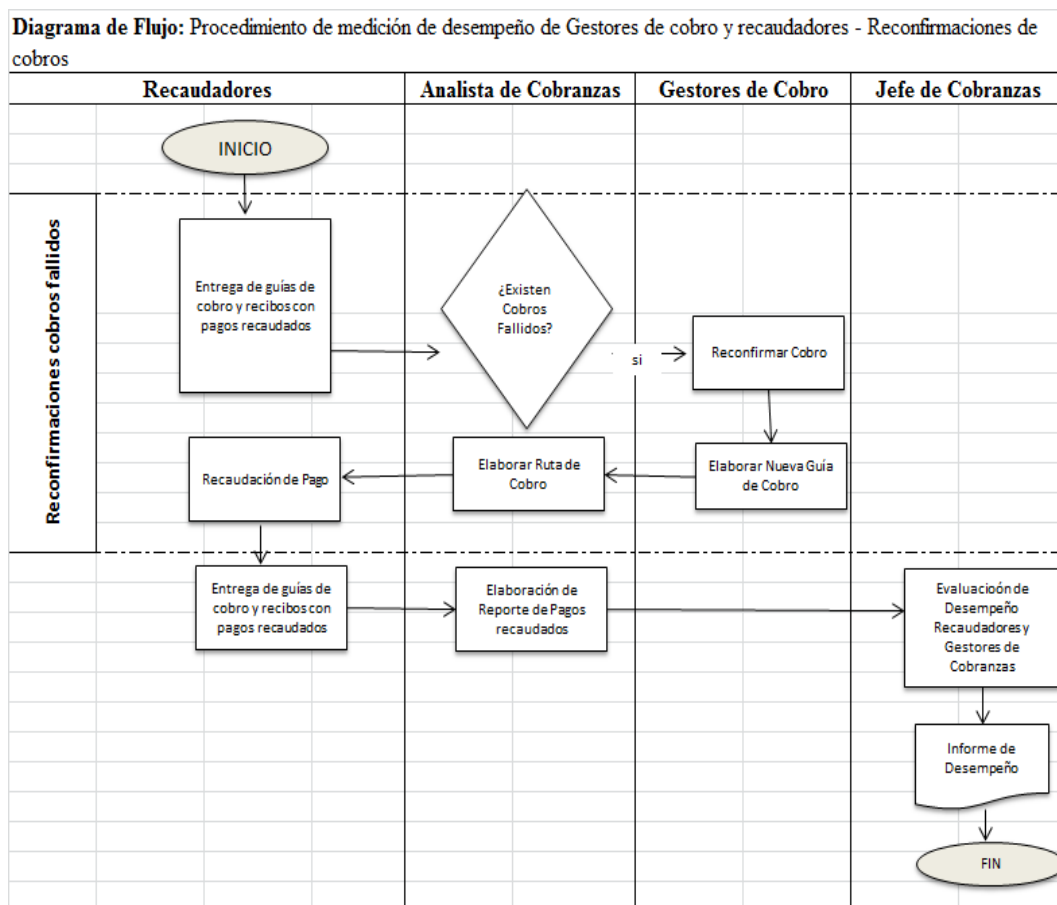


Diagrama de Flujo 18

Elaborador por Carla Díaz

Colaboración de Verónica Balseca

Fecha de elaboración: 6/09/2013

Última revisión: _____

Fecha de actualización: _____

Responsable del Proceso: Analista de Cobranzas 2

5.2 . PROGRAMAS A IMPLEMENTAR EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE AIG METROPOLITANA

En base al cuadro de procedimientos a implementarse en el departamento de cobranzas se identificarán los programas y se definirán pautas a seguir para su implementación.

5.2.1 Programa de difusión de políticas de tarjetas de crédito con brokers y agentes

5.2.1.1 Objetivo:

- Difundir las políticas de financiamiento de pago con tarjetas de crédito a corredores de seguros y a clientes.

5.2.1.2 Responsables:

- Departamento de Cobranzas
- Área Comercial
- Caja
- Marketing

5.2.1.3. Actividades a realizarse:

- Establecimiento de formato de flyers para difusión de política de pago con tarjetas de crédito
- Establecimiento de formato de correo electrónico a enviar a corredores de seguros y clientes para difusión de política de pago con tarjetas de crédito
- Establecer un anexo a las pólizas donde se dé a conocer las formas de pago conjuntamente con políticas de financiamiento con tarjetas de crédito.
- Capacitación al departamento comercial en relación a información de formas de pago de pólizas.

- Reestructuración de la cartilla informativa de políticas de financiamiento con tarjetas de crédito.

5.2.1.4 Cronograma del Programa de difusión de políticas de tarjetas de crédito con brokers y agentes

Tabla 72. Cronograma del Programa de difusión de políticas de tarjetas de crédito con brokers y agentes

Cronograma del Programa de difusión de políticas de tarjetas de crédito con brokers y agentes						
Actividades a realizarse	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Establecimiento de formato de flyers para difusión de política de pago con tarjetas de crédito						
Establecimiento de formato de correo electrónico a enviar a corredores de seguros y clientes para difusión de política de pago con tarjetas de crédito						
Establecer un anexo a las pólizas donde se dé a conocer las formas de pago conjuntamente con políticas de financiamiento con tarjetas de crédito.						
Capacitación al departamento comercial en relación a información de formas de pago de pólizas.						
Reestructuración de la cartilla informativa de políticas de financiamiento con tarjetas de crédito.						
Monitoreo						

Elaborado por: Carla Díaz

Colaboración de Verónica Balseca

5.2.2 Programa de difusión de notificación de pagos realizados por depósitos y transferencias a agentes de cobranza

5.2.2.1. Objetivo:

- Disminuir los depósitos y transferencias no identificadas mediante un programa de difusión de notificación de las mismas.

5.2.2.2. Responsables:

- Departamento de Cobranzas
- Área Comercial
- Caja
- Marketing

5.2.2.3. Actividades a realizarse:

- Establecimiento de formato de correo electrónico a enviar a corredores de seguros y clientes para impulsar la notificación de depósitos y transferencias
- Establecer un anexo a las pólizas donde se dé a conocer las formas de pago conjuntamente con políticas de financiamiento con tarjetas de crédito.
- Capacitación al departamento comercial en relación a información de formas de pago e impulsar la notificación de depósitos y transferencias.
- Reestructuración de la cartilla informativa de políticas de financiamiento con tarjetas de crédito.
- Los gestores de cobro deben recordar a los brokers y clientes a su cargo la notificación de pagos realizados por depósitos y transferencias.

5.2.2.4. Cronograma del Programa de difusión de notificación de pagos realizados por depósitos y transferencias a agentes de cobranzas.

Tabla 73 - Cronograma del Programa de difusión de notificación de pagos realizados por depósitos y transferencias a agentes de cobranzas

Cronograma del Programa de difusión de notificación de pagos realizados por depósitos y transferencias a agentes de cobranzas.			
Actividades a realizarse	Enero	Febrero	Marzo
Establecimiento de formato de correo electrónico a enviar a corredores de seguros y clientes para impulsar la notificación de depósitos y transferencias			
Establecer un anexo a las pólizas donde se dé a conocer las formas de pago conjuntamente con políticas de financiamiento con tarjetas de crédito.			
Capacitación al departamento comercial en relación a información de formas de pago e impulsar la notificación de depósitos y transferencias.			
Reestructuración de la cartilla informativa de políticas de financiamiento con tarjetas de crédito.			
Los gestores de cobro deben recordar a los brokers y clientes a su cargo la notificación de pagos realizados por depósitos y transferencias.			
Monitoreo			

Elaborado por: Carla Díaz

Colaboración de Verónica Balseca

5.2.3 Programa de actualización de información de clientes y brokers y datos relevantes en SISE

5.2.3.1 Objetivo:

- Mantener la base de datos de clientes y brokers actualizada para la gestión de cobro más eficiente.

5.2.3.2. Responsables:

- Departamento de Cobranzas
- Área Comercial
- Operaciones
- Asistente de presidencia

5.2.3.3 Actividades a realizarse:

- Levantamiento de información por parte del departamento de Cobranzas de los datos actualizados de Brokers mediante la consulta a los departamentos involucrados comercial y operaciones.
- Levantamiento de información por parte del departamento de Cobranzas de los datos actualizados de clientes mediante la consulta a los departamentos involucrados comercial y operaciones.
- Elaboración de una base de datos de los principales brokers y consolidación en un archivo de Excel.
- Revisión de la base de datos por parte de presidencia y envío a los data entry para la actualización en el SISE.
- Actualización de datos de información de brokers por parte del Data Entry.
- Actualización de datos de información de clientes por parte de Data Entry.

- En caso de existir una nueva actualización de brokers, notificar al asistente de presidencia para el cambio en la base consolidada de brokers y notificación a los data entry para actualización en el SISE.
- En caso de actualización de datos de clientes los Data Entry deben actualizar la información en el SISE.
- Cualquier cambio de información sobre datos de los clientes los Brokers deben informar a la aseguradora.

5.2.3.4. Cronograma del Programa de actualización de información de clientes y brokers y datos relevantes en SISE

Tabla 74 - Cronograma del Programa de actualización de información de clientes y brokers y datos relevantes en SISE

Cronograma del Programa de actualización de información de clientes y brokers y datos relevantes en SISE				
Actividades a realizarse	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Levantamiento de información por parte del departamento de Cobranzas de los datos actualizados de Brokers mediante la consulta a los departamentos involucrados comercial y operaciones.				
Levantamiento de información por parte del departamento de Cobranzas de los datos actualizados de clientes mediante la				

consulta a los departamentos involucrados comercial y operaciones.				
Elaboración de una base de datos de los principales brokers y consolidación en un archivo de Excel.				
Revisión de la base de datos por parte de presidencia y envió a los data entry para la actualización en el SISE.				
Actualización de datos de información de brokers por parte del Data Entry.				
Actualización de datos de información de clientes por parte de Data Entry.				
Monitoreo				

Elaborado por: Carla Díaz

Colaboración de Verónica Balseca

5.2.4 Programa de Mejoramiento del sistema de cruce automático de notas de crédito

5.2.4.1 Objetivo:

- Mejorar el sistema de cruce automático con el fin de mantener la cartera depurada para una óptima gestión de cobro.

5.2.4.2. Responsables:

- Departamento de Cobranzas
- Sistemas
- Operaciones

5.2.4.3. Actividades a realizarse:

- Levantamiento de información y procedimientos existentes en el sistema de cruce automático.
- Establecer procedimientos a modificar en el sistema de cruce automático de notas de crédito.
- Coordinación con el departamento de sistemas para modificar procedimientos fallidos en el sistema de cruce automático de notas de crédito.
- Reestructuración del módulo de Cruce Automático Notas de Crédito en el SISE por parte de sistemas.
- Ejecución del módulo de Cruce Automático Notas de Crédito con los cambios realizados por parte del gestor de cobranzas.
- Seguimiento y evaluación del funcionamiento de módulo de Cruce Automático Notas de Crédito.

5.2.4.4. Cronograma del Programa de Mejoramiento del sistema de cruce automático de Notas de Crédito

Tabla 75 - Cronograma del Programa de Mejoramiento del sistema de cruce automático de Notas de Crédito

Cronograma del Programa de Mejoramiento del sistema de cruce automático de notas de crédito				
Actividades a realizarse	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Levantamiento de información y procedimientos existentes en el sistema de cruce automático.				
Establecer procedimientos a modificar en el sistema de cruce automático de notas de crédito.				
Coordinación con el departamento de sistemas para modificar procedimientos fallidos en el sistema de cruce automático de notas de crédito.				
Reestructuración del módulo de Cruce Automático Notas de Crédito en el SISE por parte de sistemas.				
Ejecución del módulo de Cruce Automático Notas de Crédito con los cambios realizados por parte del gestor de cobranzas.				
Seguimiento y evaluación del funcionamiento de módulo de Cruce Automático Notas de Crédito.				
Monitoreo				

Elaborado por: Carla Díaz

Colaboración de Verónica Balseca

5.3 Administración de Cartera

Para administrar la cartera de manera eficiente es necesario aplicar las fases de planeación, organización, dirección, ejecución y control.

5.3.1. Planeación de la Administración de Cartera

La Planeación en la administración de cartera permite formular, implementar y evaluar las decisiones que toma el departamento de cobranzas de Aig Metropolitana para alcanzar sus objetivos.

5.3.1.1 Eficiente Rotación de Cartera

La eficiente rotación de cartera consiste en lograr que la cartera sea recuperada dentro de los plazos establecidos y con el menor costo.

Para determinar si los plazos establecidos para recuperar la cartera se están cumpliendo se utiliza el índice de rotación de cartera, el cual nos permite conocer cuál es el promedio de días de cobro y con qué eficiencia se están utilizando los recursos.

Un alto índice indica una alta rotación, si existe un índice bajo esto se puede deber a: cobranzas lentas, ventas en términos especiales, aumento del volumen del negocio, crédito concebido en forma defectuosa, cartera sin castigar.

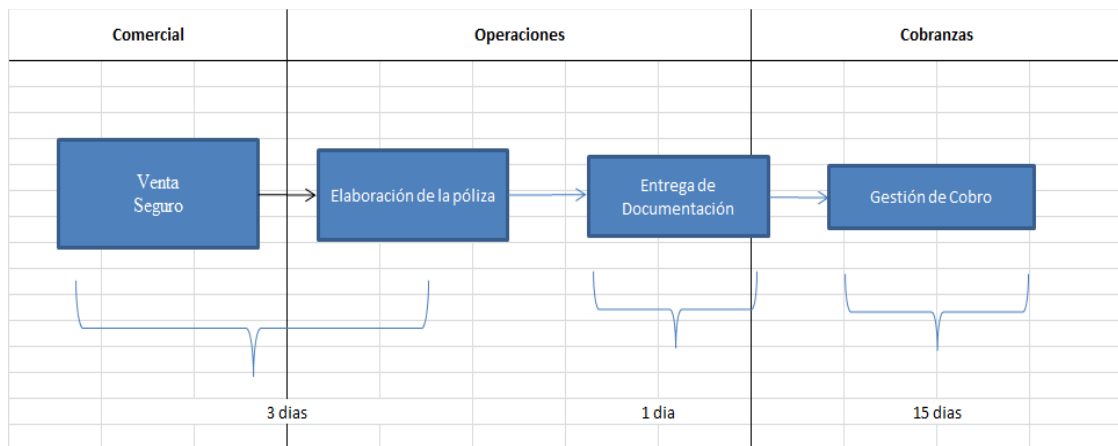
(Palacios & Monserrat, 2002, p. 54)

Se establecerá el ciclo productivo del negocio desde la venta del seguro hasta el cobro del mismo.

5.3.1.2 Ciclo Productivo Aig Metropolitana

El siguiente ciclo productivo es elaborado tomando en cuenta parámetros de operaciones y el ciclo de cobranzas, bajo estimaciones promedias ya que cada ramo tiene tiempos de estimación individuales.

Gráfico 34 - Ciclo Productivo Aig Metropolitana



Elaborado por: Carla Díaz

Colaboración Sebastián Basabe y Verónica Balseca

5.3.1.3 Días Promedio de Cobro

Aig Metropolitana debe esperar 19 días promedio desde cuando se realiza la venta hasta recibir el efectivo, esto dependerá del tipo de seguro vendido.

La presente estimación realizada se elaboró en base al cuadro de ciclo productivo elaborado en el punto anterior bajo asesoría del Jefe de Cobranzas.

5.3.1.4. Presupuesto de Recaudación

Para alcanzar una cobranza eficiente es necesario elaborar y realizar un Presupuesto de Recaudación.

El departamento de Cobranzas de Aig Metropolitana Quito debe mantener un control sobre los montos recaudados mensualmente y de esta forma mantener un control del presupuesto establecido por Casa Matriz.

El departamento de Cobranzas de Aig Metropolitana no debe tener más del 1% de cartera mayor a 360 días y no debe sobrepasar la provisión de cuentas incobrables local, esto según lo establecido por casa matriz.

Según Art. 10, numeral 11 de la LRTI y Art. 21 numeral 3 del R-LRTI “Esto se realizará al fin del año teniendo como base la sumatoria de todas las cuentas y documentos por cobrar, este cálculo será el 1% del total de la suma de las cuentas y documentos por cobrar, las provisiones cuentas incobrables, no podrán exceder el 10%, del total de la cartera”

Según la NIC 39, p.55 – NIIF 9, p.4 “Cuando existe evidencia de deterioro de las cuentas por cobrar, el importe de esta cuenta se reducirá mediante una provisión, para efectos de su presentación en estados financieros. Se registrará la provisión por la diferencia entre el valor en libros de las cuentas por cobrar menos el importe recuperable de las mismas”

Como Presupuesto de Recaudación se establecerá el siguiente formato a seguir.

Tabla 76 - Presupuesto de Recaudación

	PRESUPUESTO DE COBRANZAS MES DE ENERO
Ventas	
Estimadas	
Ventas Contado	
Ventas Crédito	

	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 a 180	181 a 360	361 o mas	a vencer
PROYECTADO							
REAL							
DIFERENCIA							

Fuente: Aig Metropolitana

Elaborado por: Carla Díaz

5.3.1.5 Plan de Cobranzas

El plan de Cobranzas fue definido en el Capítulo 4 en el Cuadro de Propuestas de Implementación para el Departamento de Cobranzas de Aig Metropolitana.

5.3.1.6 Políticas de Cobranzas y su relación con el crédito

Las políticas de cobranzas deben ser revisadas frecuentemente ya que el entorno social, económico y financiero de nuestro país puede cambiar; así como el entorno del mercado asegurador que es muy variante.

Se debe orientar que las políticas establecidas se apliquen de forma eficiente y que estén alineadas a alcanzar los resultados y objetivos del departamento.

Debe existir un equilibrio entre gastos de las cobranzas y sus resultados; es decir que se eviten pérdidas por cuentas incobrables y se busque la mayor rotación de cartera posible generando resultados positivos en el departamento.

(Palacios & Monserrat, 2002, p. 54)

Una Administración eficiente del crédito debe estar enfocada a analizar aspectos importantes como: la solvencia moral, la capacidad empresarial, y determinar alianzas.

La solvencia moral hace referencia al cumplimiento del deudor de la obligación contraída.

La capacidad empresarial está determinada con una investigación de la capacidad del deudor a asumir la obligación contraída.

Las alianzas hacen referencia a la capacidad de la empresa para expandirse por medio de acuerdos con empresas del mercado que le rodea.

El crédito es un instrumento positivo para incrementar ventas, pero es indispensable que esté traiga como respaldo políticas que sean beneficiosas para la recuperación del efectivo. Un crédito con políticas efectivas trae un aporte positivo para la empresa.

Para otorgar un crédito es indispensable que éste sea respaldado por una garantía que disminuirá el riesgo de incobrabilidad.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta al otorgar un crédito son:

- Tiempo máximo concebido para el pago
- Plazos de pago
- Intereses corrientes y moratorios
- Causales de cancelación por falta de pago.

(Palacios & Monserrat, 2002, p. 54)

5.3.1.7 Normas de Cobranzas

- Determinar el monto mínimo a cobrar: Al momento de realizar la negociación de la póliza el departamento de cobranzas debe establecer un acuerdo del valor a pagar con el departamento comercial.
- La venta del producto debe estar documentado. La negociación del seguro debe estar respaldado por la póliza y factura correspondiente.

- Realizar un plan de cobranza acordado con el cliente. En caso de realizar un plan de financiamiento éste debe estar respaldado por un documento escrito adjunto a la póliza firmada por el cliente.

(Palacios & Monserrat, 2002, p. 54)

5.3.2 Organización del Departamento de Cobranzas

Según el Capítulo 2 donde se estableció el Organigrama del Departamento de Cobranzas, la organización es funcional descentralizada.

En el Capítulo 2 se establecen las funciones existentes en los diferentes procesos departamentales.

5.3.2.1 Organigrama Funcional – Descentralizado

Una estructura de organización del departamento funcional – descentralizada tiene las siguientes características:

- Existe especialización en cada nivel de organización del departamento
- Cada nivel de organización del departamento tiene sus funciones establecidas
- Las decisiones se delegan a los cargos especializados, ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados.
- La comunicación directa es más rápida lo que agiliza los procesos.

(Lopez, 2013)

5.3.3 Control de Cartera

La Jefatura de Cobranzas debe mantener un control de la cartera mediante la asignación, seguimiento, análisis de la rotación de cartera y gestión de cobranzas.

5.3.3.1 Asignación de Cartera

Como se había analizado en capítulos anteriores el Jefe de Cobranzas asignará cartera a gestionar a Gestores de Cobranzas y Analistas de Cobranzas.

La asignación de cartera a gestionar se realizará mediante un análisis proporcionado por operaciones de número de transacciones existentes en el año anterior por brokers y ramos claves de gestión.

La asignación se la realiza bajo criterios de la Jefatura de Cobranzas e igual proporción para Gestores de Cobro y Analista de Cobranzas.

El esquema de asignación de cartera es el siguiente:

Tabla 77 - Esquema de Asignación de cartera

Reporte de Asignación Brokers		
Broker	N° Transacciones	Ejecutivo Asignado
A	5000	Analista de Cobranzas 1
B	5000	Analista de Cobranzas 2
C	3000	Gestor de Cobranzas 1
D	1620	Gestor de Cobranzas 2
E	1720	Gestor de Cobranzas 3

Elaborado por: Carla Díaz

Fuente: Aig Metropolitana

Tabla 78 - Reporte de Asignación Ramos

Reporte de Asignación Ramos		
Ramo	N° Transacciones	Ejecutivo Asignado
Directo	2000	Gestor de Cobranzas 1
Accidentes Personales T	3380	Gestor de Cobranzas 2
Accidentes Personales VEB	3280	Gestor de Cobranzas 3

Elaborado por: Carla Díaz

Fuente: Aig Metropolitana

5.3.3.2. Seguimiento de Cartera

En el presente capítulo en la Propuesta de Manual de Control Interno se establece las políticas de medición de desempeño del Agente de Cobranzas a implementarse, esta política es herramienta fundamental para que la Jefatura de Cobranzas de un seguimiento de Cartera.

En la fase de Seguimiento de Cartera se establece un control de la cartera designada y un análisis de la evolución del trabajo del Agente de Cobranzas.

Gracias al Seguimiento de Cartera se pueden establecer causas de mora, análisis porcentual por bróker y ramo, evolución de cartera y establecer soluciones a problemas de cartera.

Por medio del Seguimiento de Cartera se puede establecer una mejora en la eficiencia de gestión.

(Palacios & Monserrat, 2002, p. 54)

5.3.4 Dirección del Departamento de Cobranzas

Como se analizó en el Capítulo 3 en el Análisis del Ambiente del Departamento de Cobranzas, analizar el estilo de la gerencia es primordial para determinar el desenvolvimiento de la empresa en su conjunto así como de los departamentos. La filosofía del jefe de área así como su dirección y separación de funciones afecta de forma primordial al departamento que dirige. (MALDONADO, 1999, p. 54)

5.3.4.1 Estilo de dirección del Jefe de Cobranzas

El Jefe de Cobranzas debe dirigir de tal forma que encause al departamento como a sus miembros a la consecución de objetivos.

Cuando existe un verdadero líder departamental éste ayuda a trabajar en equipo y que los esfuerzos de todos ayuden al cumplimiento de un objetivo común.

La asignación de tareas por parte del Jefe de Cobranzas es fundamental y el control del cumplimiento de éstas de forma efectiva, permiten el cumplimiento de las metas asignadas.

El Estilo de Dirección del Jefe de Cobranzas es un *estilo consultivo*; sin embargo como una dirección flexible el *estilo participativo* es uno de los optados también por la Jefatura de Cobranzas.

5.3.4.2 Estilo Consultivo

El Jefe de Cobranzas define metas y objetivos junto con sus subordinados haciéndoles partícipes de sus propias ideas; sin embargo el Jefe de Cobranzas selecciona la mejor alternativa, plantea el plan de acción y evalúa su aplicación.

(Rosales, 2013)

5.3.4.3 Estilo Participativo

El Jefe de Cobranzas se reserva el control de las funciones del personal; ellos realizan sus funciones y se los evalúa según el cumplimiento de objetivos.

(Rosales, 2013)

5.3.4.4 Trabajo en Equipo

Es fundamental para el cumplimiento de objetivos, el Jefe de Cobranzas debe ser el primero en impulsar el trabajo en equipo.

Para la conformación de equipos de trabajo es fundamental la dirección del Jefe de Cobranzas y la asignación de responsabilidades.

5.3.4.5 Funciones del Jefe de Cobranzas

En el Capítulo 2 se establecieron las principales funciones del Jefe de Cobranzas:

- Elaborar reportes de desempeño del departamento (comité de cartera, contraloría)
- Analizar aspectos relacionados a productos masivos (distribución del gasto, convenios)
- Supervisar y dirigir el desempeño de personal

- Analizar cartera de cobro para evaluación de desempeño
- Atender a clientes internos (departamentos) y externos (brokers/clientes) en temas especiales

(Baus, 2012, p. 43)

De las funciones antes establecidas podemos agregar las siguientes:

- Asegurar el desarrollo y motivación del personal.
- Seleccionar al personal de acuerdo a los perfiles indicados.
- Coordinar el trabajo en equipo.
- Supervisar el buen clima laboral en el departamento.

(Palacios & Monserrat, 2002, p. 54)

5.3.4.5 Auditoría Operativa

La auditoría operativa es el examen de la administración en una entidad, para determinar la eficacia con la que se logra los objetivos establecidos y la eficiencia con la que se utilizan los recursos con el objetivo de sugerir recomendaciones que mejorarán la gestión en el futuro. (Espinoza & Gilda, 2013, p. 75)

Es importante que el Jefe de Cobranzas tenga conocimiento de las funciones de cada integrante del departamento para poder evaluar los siguientes puntos:

- Control de las políticas y procedimientos establecidos
- Determinar que las actividades del personal sean realizadas a tiempo y con la utilización de los recursos disponibles.
- Identificar problemas existentes en el departamento y proponer soluciones.

El principal objetivo de la auditoría operativa del departamento de cobranzas es realizar un control periódico que permita determinar o medir el desarrollo de la implantación de la Propuesta de mejora de los procedimientos desarrollada en el presente capítulo. (Palacios & Monserrat, 2002, p. 54)

5.3.5 Control y Cumplimiento de Políticas y Procedimientos

Como definimos en el primer capítulo todo negocio tiene un riesgo, es imposible eliminar el riesgo totalmente, sin embargo éste puede ser controlado o reducido.

Las políticas y procedimientos existentes en el departamento sumados a las propuestos de implantación de reestructuración de procesos y creación de procesos nuevos desarrollados en la presente tesis ayudarán a reducir el riesgo existente en el departamento de cobranzas.

Es indispensable que la Jefatura de Cobranzas así como el ente administrativo relacionado lleven un control de que las políticas y procedimientos se cumplan a cabalidad, para lograr el mejoramiento del control interno del Departamento de Cobranzas.

6. Conclusiones y Recomendaciones

Al realizar una evaluación del Departamento de Cobranzas de Aig Metropolitana con el fin de determinar la eficiencia y eficacia de sus procesos, realizar un análisis de los mismos y determinar una Propuesta de Implementación para poder establecer un mejoramiento en el control interno del departamento, se puede establecer las siguientes conclusiones:

6.1. Conclusiones

- 6.1.1 El Mercado Asegurador en nuestro país ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, convirtiéndose el uso de los seguros en una cultura debido a la demanda existente en el Ecuador y la oferta de las Compañías Aseguradoras. Aig Metropolitana es una empresa en crecimiento ubicada en el quinto lugar entre las aseguradoras más grandes en el Ecuador, tomando en cuenta la oferta competitiva y las fusiones de empresas aseguradoras Aig Metropolitana debe encaminarse en mejorar procesos y brindar un servicio de calidad para seguir ocupando los primeros lugares de empresas aseguradoras ecuatorianas.
- 6.1.2 La cartera de Aig Metropolitana ha tenido un crecimiento significativo entre el año 2011 (Total Cartera \$7593709,49) y 2012 (Total Cartera \$11482162.72) en 1.51 veces relación dada por el aumento de producción y un crecimiento en ventas; al igual en el primer trimestre del 2013 la cartera es de \$11060624 a mitad de año es mayor a la del año 2011; debido al creciente aumento de cartera, ventas y producción es necesario un mejoramiento del control interno para asegurar una eficiencia y efectividad de procesos, información confiable y cumplimiento de regulaciones existentes.
- 6.1.3 Mediante la evaluación del control interno del departamento de cobranzas se pudo determinar que el control interno no brinda seguridad razonable en

cuanto a efectividad y eficiencia de procesos, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de políticas establecidas.

6.1.4 Por medio del presente trabajo de investigación se detectaron las siguientes deficiencias de control:

- El sistema de información de clientes y brokers se encuentra desactualizado, no ha sido actualizada en los últimos dos años.
- No existe una evaluación de desempeño del personal de forma periódica para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos a su cargo, se lo realiza al finalizar cada año sin un seguimiento periódico.
- Los procesos del departamento de cobranzas involucrados con el departamento comercial y de operaciones no coordinan de forma efectiva lo que ocasiona un retraso en el cobro y aumento de cartera.
- No hay la comunicación adecuada con los departamentos de la organización, lo que ocasiona demora en trámites y mal servicio al cliente.
- La gestión de cobro no es realizada oportunamente ya que existe demora en la emisión y entrega de la póliza.
- Existen pagos sin identificar debido a que muchas veces la factura no ha sido emitida, no hay notificación de clientes y brokers de depósitos realizados, los recibos de caja no contienen la información necesaria.
- Las políticas de pago no son conocidas por los demás departamentos de la empresa, clientes y brokers.
- Cuando hay un pago rechazado por caja, el banco, débitos fallidos u otra organismo no se regestiona el pago.

- La cartera generada en el módulo del sistema Generación de Cartera no muestra la información real, ya que no incluye las cuentas por cobrar tarjetas de crédito.
- Los agentes e intermediarios de seguros se retienen pagos ya que no hay el control de pagos de clientes realizados directamente a bróker.
- Existencia de Notas de Crédito sin cruzar, lo que dificulta la gestión de cobranzas.
- No están determinadas las técnicas de cobranzas a utilizarse en el proceso de gestión de cobro.
- No existe un procedimiento de definido para la gestión de cuentas referidas.
- Existen saldos generados por retenciones

6.1.5 El Departamento de Cobranzas de Aig Metropolitana necesita implantar una Propuesta de Manual de Control Interno donde se reestructuren políticas y procesos se propongan controles que ayuden a Mejorar el Control Interno del Departamento de Cobranzas de Aig Metropolitana para lograr una seguridad razonable en cuanto a efectividad y eficiencia de procesos, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de políticas establecidas.

6.2 Recomendaciones

El presente trabajo ha sido realizado para mejorar el control interno del Departamento de Cobranzas de Aig Metropolitana para lo cual es indispensable tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

6.2.1 Implementar los Controles establecidos en la Propuesta de Manual de Control Interno para mejoramiento del control interno del departamento.

- 6.2.2 Revisar procesos del Departamento de cobranzas que pueden ser automatizados, considerando un costo- beneficio.
- 6.2.3 Implementar un sistema de medición de cobros gestionados diariamente para mantener un control de la gestión de agentes de cobro con el afán de analizar y mejorar el desempeño de éstos.
- 6.2.4 Realizar una actualización anual del manual de control interno, considerando cambios organizacionales, legales, económicos, tributarios, societarios y sociales que pueda sufrir la organización y el país que afecten al departamento de cobranzas.
- 6.2.5 Realizar un monitoreo de la implementación del manual de control interno propuesto, para corroborar que existió mejora en el control interno del departamento con la propuesta elaborada en éste trabajo de investigación.
- 6.2.6 Mantener un control de entrega de pólizas y facturas por parte del departamento de cobranzas, con el afán de vincular procesos relacionados entre cobranzas y operaciones.

ANEXOS

ENTREVISTA PERSONAL DE COBRANZAS

ENTREVISTA 1

Nombre Jéssica Karina Dilloa Cargo Analista de Cobranzas Fecha: 19/06/2013

De las siguientes actividades señale con una (x) en las que usted está involucrado.

RECAUDACION	GESTION DE COBRO	REGISTRO	VALIDACION Y GESTION INTERNA	SUPERVISION
-------------	------------------	----------	------------------------------	-------------

() (X) (X) () ()

Señale las principales funciones que desempeña en el departamento

1. Asistir necesidades del cliente y de los brokers
2. Administración de recaudos
3. Gestión de cobranzas
4. Suministrar documentación asociada a la cobranza
5. Aplicación de retenciones
6. Aplicación de recibos (esporadicamente)
7. Realización de cruces (esporadicamente)
8. _____
9. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

Qué dificultades se presentan en las actividades enlistadas en el ítem anterior

1. Cuando se realiza una deducción, el ir a buscar a los profit toma tiempo que resta el tiempo de gestión de cobro.

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

Enliste soluciones que propone para las dificultades que se le presentan al momento de desempeñar sus funciones.

1. La solución que tuve fue entregar el documento a recepción para posterior firma.

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

ENTREVISTA 2

Entrevista Departamento de Cobranzas

Nombre Sandra BasabeCargo AnalistaFecha: 19/06/2013

De las siguientes actividades señale con una (x) en las que usted está involucrado.

RECAUDACION	GESTION DE COBRO	REGISTRO	VALIDACION Y GESTION INTERNA	SUPERVISION
-------------	------------------	----------	------------------------------	-------------

() (X) (X) (X) (X)

Señale las principales funciones que desempeña en el departamento

1. - Gestion de Cobro
2. - Analisis de Cartera
3. - Depositos Casa Matriz
4. - Cuantamiento Procesos Depto.
5. - Envio recibos bancarios
6. - Regularizacion Cartera Vencida
7. - Analisis Primas en Deposito
8. - Analisis Depositos por Identificar
9. - Administracion cobros a recaudadores
10. _____

De las funciones enlistadas en el ítem anterior, cuáles presentan problemas al momento de realizarlas.

1. Analisis depositos por identificar

2. Análisis Primas en Depósito

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

Qué dificultades se presentan en las actividades enlistadas en el ítem anterior

1. - Coordinación con otros departamentos

2. -

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

Enliste soluciones que propone para las dificultades que se le presentan al momento de desempeñar sus funciones.

1. - Trabajo en Equipo

2. - Mayor capacitación en el Depto.

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

ENTREVISTA 3

Entrevista Departamento de Cobranzas

Nombre Zelina BricónCargo Ea Cobranzas Fecha: 19/06/2013

De las siguientes actividades señale con una (x) en las que usted está involucrado.

RECAUDACION	GESTION DE COBRO	REGISTRO	VALIDACION Y GESTION INTERNA	SUPERVISION
-------------	------------------	----------	------------------------------	-------------

() (X) (X) (X) ()

Señale las principales funciones que desempeña en el departamento

1. Cuadre de Pagos Clientes
2. Aplicación de Pagos y Retenciones
3. Reportes mensuales de Masivos
4. Gestión de Cobro con Brokers
5. Reportes de Cobros según Cartera Asignada
6. Verificación e Ingreso de Transferencias Bancarias
7. Cuadre de Pagos Masivos
8. Devolución de Notas de Crédito Clientes
9. Envío de Cartera Pendiente a los Brokers Asignados
10. Atención de Requerimientos Clientes y Brokers

De las funciones enlistadas en el ítem anterior, cuáles presentan problemas al momento de realizarlas.

1. Información para Gestión de Cobro con Clientes

2. Aplicación de Pagos y Refacciones

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

Qué dificultades se presentan en las actividades enlistadas en el ítem anterior

1. Información Incorrecta de los Clientes

2. Mal emisión de pólizas, facturas.

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

Enliste soluciones que propone para las dificultades que se le presentan al momento de desempeñar sus funciones.

1. Actualizar la base de datos

2. Capacitación al personal de Emisión

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

ENTREVISTA 4

Entrevista Departamento de Cobranzas

Nombre Sandy Sotolin Cargo Pasante Fecha: 19/06/2013

De las siguientes actividades señale con una (x) en las que usted está involucrado.

RECAUDACION	GESTION DE COBRO	REGISTRO	VALIDACION Y GESTION INTERNA	SUPERVISION
-------------	------------------	----------	------------------------------	-------------

() (X) () () ()

Señale las principales funciones que desempeña en el departamento

1. Gestión de Cobro
2. Asistir Necesidades de Clientes y Brokers
3. Administración de Recaudos
4. Gestionar cobranza de Clientes directos y Brokers.
5. Suministrar documentación asociada a la cobranza.
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

De las funciones enlistadas en el ítem anterior, cuáles presentan problemas al momento de realizarlas.

1. Suministrar documentación asociada a la cobranza

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

Qué dificultades se presentan en las actividades enlistadas en el ítem anterior

1. Falta de documentación (polizas) al momento de gestionar.

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

Enliste soluciones que propone para las dificultades que se le presentan al momento

de desempeñar sus funciones.

1. Polizas en digital Completas.

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

ENTREVISTA 5

Entrevista Departamento de Cobranzas

Nombre Eduardo Bravo N. Cargo Operativo Cobranzas Fecha: 12/06/2013

De las siguientes actividades señale con una (x) en las que usted está involucrado.

RECAUDACION	GESTION DE COBRO	REGISTRO	VALIDACION Y GESTION INTERNA	SUPERVISION
-------------	------------------	----------	------------------------------	-------------

() (X) (p) (p) ()

Señale las principales funciones que desempeña en el departamento

1. APLICACION DE PAGOS DE CASH
2. PAGO DE COMISIONES A BROKER
3. REVISION RECLAMOS
4. CRUCES FACTURAS Y NOTAS DE CREDITO
5. DEVOLUCION DE PRIMAS
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

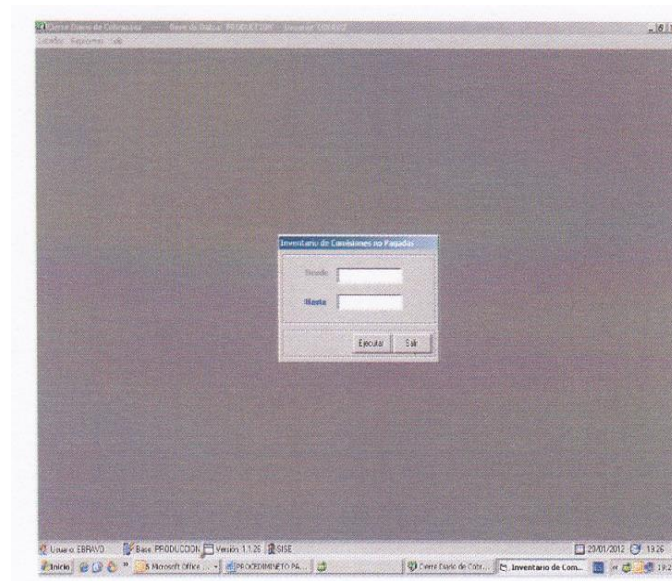
De las funciones enlistadas en el ítem anterior, cuáles presentan problemas al momento de realizarlas.

1. _____

PROCEDIMIENTOS DE COBRANZAS EXISTENTE



7.3 Se ingresa la fecha hasta la cual se desea que se genere el reporte de las comisiones liberadas.

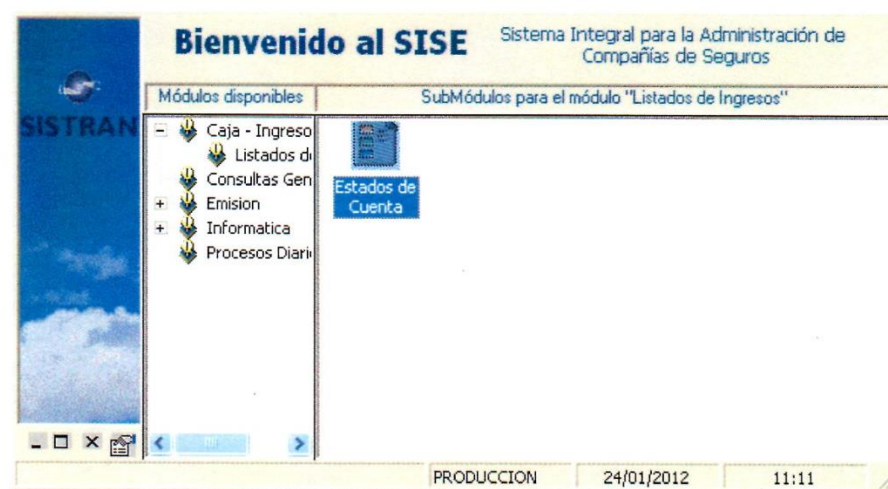


PROCEDIMIENTO PARA GESTION DE COBRO DE CLIENTES

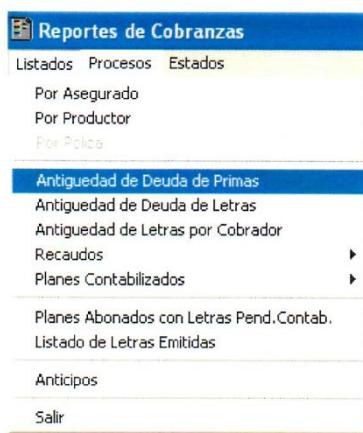
PROCEDIMIENTO:

7.1. Generación de reporte de cartera

- 7.1.1. Mensualmente, antes del cierre de mes, el Jefe de Cobranzas envía al Gestor de cobranzas el reporte de cartera a la fecha, ingresando en el sistema SISE.
- 7.1.2. Se ingresa en el módulo Caja-Ingresos y se da clic en el submódulo *Estados de cuenta*.



Se ingresa en la pestaña Listados, y se da clic en la opción *Antigüedad de deuda de Primas*.



En la siguiente pantalla, se seleccionan las opciones *General de antigüedad de deuda*, *Detalle plan de pago*. En el cuadro de Operaciones se eligen las opciones 1,3,6,7,8 y 9.

Antigüedad de Deuda de Primas

Agente: TODOS

Sucursal: QUITO Ramo: TODOS LOS RAMOS

Fecha Desde: 24/01/2012 Fecha Hasta: 24/01/2012 Mayor a S/.: 0 Mayor a \$.: 0

Listados

☐ Primas por Agente
☐ Listado de Deudas
☐ Listado Contable de primas por Ramo
☐ Detalle Primas por Agente - Asegurado
☐ Primas por Asegurado
☐ Primas Agente y Asegurado
☐ Listado Contable de Deuda de Primas
☐ Deuda contable de primas por Ramo
☐ Detalle Primas por Asegurado
☒ General de Antigüedad de Deuda

Planes de Pago

TODOS ☒ Detalle Plan de Pago

Producción

☒ Contabilizada
☐ Emitida

Operaciones

☒ 1 DIRECTA
☐ 2 COASEGURO ACEPTADO
☒ 3 COASEGURO CEDIDO
☐ 4 REASEGURO ACEPTADO
☒ 6 HOME FOREIGN BACC

Primas

☒ Total
☐ Positivas
☐ Negativas

Rangos Listar Salir

7.1.5 A continuación se debe dar clic en el botón *Rangos*, y se selecciona los siguientes rangos:

	Desde		Hasta	
Rango 1	1	A	30	Días
Rango 2	31	A	60	Días
Rango 3	61	A	90	Días
Rango 4	91	A	180	Días
Rango 5	181	A	360	Días
Rango 6	361	A	99999999	Días

7.1.5.1 Y se pone aceptar, después aparece un mensaje:

SISE

Esta seguro de que desea mantener estos rangos

7.1.5.2 Se da clic en el botón SI.

7.1.6 Una vez hecho esto se vuelve automáticamente a la pantalla anterior y se da clic en el botón *Listar*.

Antigüedad de Deuda de Primas

Agente
[TODOS]

Sucursal
[QUITO]

Ramo
[TODOS LOS RAMOS]

Fecha Desde 24/01/2012 **Fecha Hasta** 24/01/2012

Mayor a S/. 0 **Mayor a \$.** 0

Listados

☐ Primas por Agente
☐ Listado de Deudas
☐ Listado Contable de primas por Ramo
☐ Detalle Primas por Agente - Asegurado
☐ Primas por Asegurado

☐ Primas Agente y Asegurado
☐ Listado Contable de Deuda de Primas
☐ Deuda contable de primas por Ramo
☐ Detalle Primas por Asegurado
☒ General de Antigüedad de Deuda

Planes de Pago
[TODOS] ☒ Detalle Plan de Pago

Producción
☒ Contabilizada
☐ Emitida

Operaciones

<input checked="" type="checkbox"/>	1	DIRECTA
<input type="checkbox"/>	2	COASEGURO ACEPTADO
<input checked="" type="checkbox"/>	3	COASEGURO CEDIDO
<input type="checkbox"/>	4	REASEGURO ACEPTADO
<input checked="" type="checkbox"/>	6	HOME FOREIGN BACC

Primas
☒ Total ☐ Positivas ☐ Negativas

Rangos **Listar** **Salir**

7.1.6 Una vez que se ha generado la cartera, esta nos despliega automáticamente el

Reporte de cartera en un archivo EXCEL, con el cual se da inicio a la gestión

Microsoft Excel - CARTERA AL 6 DE JULIO 2011																
Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana																
And																
A1																
Detalle de Primas por Agente - Asegurado																
Tabla dinámica																
1	Detalle de Primas por Agente - Asegurado															
2	ALIA RETROPOLITANA CALLE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.															
3	AGENTE : TODOS															
4	RAMO : TODOS LOS RAMOS															
5	SUCCURSAL : OTRO															
6	Fecha Desde :															
7	Fecha Hasta :															
8	Sucursal	Col.Agente	Nombre Agente	Col.Cliente	Nombre Cliente	No.Factura	Col.Ramo	Ramo	Ramo-Hor	Profit Center	Línea	Póliza	Endoso	Fecha Emisión	Fac.Vig.Desde	Fac.Vig.Hasta
9	QUITO	285	ACOSAUSTRI	502090	TAPIA VILLAGOMEZ	395329		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
10	QUITO	285	ACOSAUSTRI	502090	TAPIA VILLAGOMEZ	395329		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
11	QUITO	285	ACOSAUSTRI	502090	TAPIA VILLAGOMEZ	395329		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
12	QUITO	285	ACOSAUSTRI	502090	TAPIA VILLAGOMEZ	395329		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
13	QUITO	285	ACOSAUSTRI	502090	TAPIA VILLAGOMEZ	395329		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
14	QUITO	285	ACOSAUSTRI	502090	TAPIA VILLAGOMEZ	395329		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
15	QUITO	285	ACOSAUSTRI	502090	TAPIA VILLAGOMEZ	395329		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
16	QUITO	285	ACOSAUSTRI	502090	TAPIA VILLAGOMEZ	395329		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
17	QUITO	285	ACOSAUSTRI	502090	TAPIA VILLAGOMEZ	395329		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
18	QUITO	285	ACOSAUSTRI	502090	TAPIA VILLAGOMEZ	395329		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
19	QUITO	285	ACOSAUSTRI	502090	TAPIA VILLAGOMEZ	395329		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
20	QUITO	285	ACOSAUSTRI	502090	TAPIA VILLAGOMEZ	395329		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
21	QUITO	57	ADIASEO S.A	384045	C.B.M. DISTRIBUIDO	344603		21 VEHICULOS PERSONALES AUTOMOBILE	CARLOS RIVALLINEAS PER			54799	329843	21/04/2010	19/01/2010	19/01
22	QUITO	57	ADIASEO S.A	384045	C.B.M. DISTRIBUIDO	556529		21 VEHICULOS PERSONALES AUTOMOBILE	CARLOS RIVALLINEAS PER			54799	329843	04/01/2011	03/01/2011	00/01
23	QUITO	57	ADIASEO S.A	384045	C.B.M. DISTRIBUIDO	382295		10 RESPONSABILIDAD CIVIL CASUALITY	PATRICIA LAL LINEAS COM			50995	0	14/01/2010	20/06/2010	20/06
24	QUITO	161	EROSEGUROS	240832	CENTRO COMERC	396576		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7044	300627	07/06/2011	06/06/2011	06/06
25	QUITO	161	EROSEGUROS	240832	CENTRO COMERC	396576		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7044	300627	07/06/2011	06/06/2011	06/06
26	QUITO	161	EROSEGUROS	240832	CENTRO COMERC	396576		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7044	300627	07/06/2011	06/06/2011	06/06
27	QUITO	161	EROSEGUROS	240832	CENTRO COMERC	396576		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7044	300627	07/06/2011	06/06/2011	06/06
28	QUITO	161	EROSEGUROS	240832	CENTRO COMERC	396576		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7044	300627	07/06/2011	06/06/2011	06/06
29	QUITO	161	EROSEGUROS	240832	CENTRO COMERC	396576		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7044	300627	07/06/2011	06/06/2011	06/06
30	QUITO	161	EROSEGUROS	240832	CENTRO COMERC	396576		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7044	300627	07/06/2011	06/06/2011	06/06
31	QUITO	161	EROSEGUROS	240832	CENTRO COMERC	396576		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7044	300627	07/06/2011	06/06/2011	06/06
32	QUITO	161	EROSEGUROS	240832	CENTRO COMERC	396576		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7044	300627	07/06/2011	06/06/2011	06/06
33	QUITO	161	EROSEGUROS	240832	CENTRO COMERC	396576		54 CONDOMINIOS Y COPROPRES	GALO POLO	SEB		7044	300627	07/06/2011	06/06/2011	06/06

7.1.7. Se seleccionan los títulos en negrilla y posterior a esto se filtra la cartera total para solo trabajar con la cartera directa. Utilizando el botón datos, filtro, autofiltro.

Microsoft Excel - CARTERA AL 6 DE JULIO 2011

ArchivoEdiciónFormatoHerramientasDatosVentanaAyuda

FiltroAutoFiltro

100%

Tabla dinámica

Avanzado

AB

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Detalle de Pólizas por Agente - Asignado

ALIA RETROCESORA CALLE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

AGENTE : TODOS

RAMO : TODOS LOS RAMOS

SUCURSAL : OTRO

Fecha Desde:

Fecha Hasta:

Sucursal	Cond.Agente	Nombre Ag.	Cond.Cartera	Nombre Cartera	Producto	End.Póliza	Ramo	Formulario	Perfil Cartera	Línea	Póliza	Exposita	Fecha Emis	Fac.Vigidez	Fac.Vig.
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	265	ACOSAUSTR	502080	TAPIA VILLAGOMEZ	395329	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	57	ADJASEO S.A	384045	C.B.M. DISTRIBUIDO	456529	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7363	0	23/11/2010	16/11/2010	16/11
QUITO	57	ADJASEO S.A	384045	C.B.M. DISTRIBUIDO	456529	21	VEHICULOS PERSONALES	AUTOMOBILE CARLOS RVALINEAS PERU	54790	326041	21/04/2010	19/01/2010	19/01		
QUITO	57	ADJASEO S.A	373983	COOPERFORMA CIA	382295	19	RESPONSABILIDAD CIVIL	AUTOMOBILE CARLOS RVALINEAS PERU	54790	329243	04/01/2011	03/01/2011	19/01		
QUITO	181	AREOSEGURO	240832	CENTRO COMERC	396576	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	50995	0	14/10/2010	20/09/2010	20/09
QUITO	181	AREOSEGURO	240832	CENTRO COMERC	396576	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7044	300827	07/06/2011	08/06/2011	08/06
QUITO	181	AREOSEGURO	240832	CENTRO COMERC	396576	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7044	300827	07/06/2011	08/06/2011	08/06
QUITO	181	AREOSEGURO	240832	CENTRO COMERC	396576	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7044	300827	07/06/2011	08/06/2011	08/06
QUITO	181	AREOSEGURO	240832	CENTRO COMERC	396576	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7044	300827	07/06/2011	08/06/2011	08/06
QUITO	181	AREOSEGURO	240832	CENTRO COMERC	396576	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7044	300827	07/06/2011	08/06/2011	08/06
QUITO	181	AREOSEGURO	240832	CENTRO COMERC	396576	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7044	300827	07/06/2011	08/06/2011	08/06
QUITO	181	AREOSEGURO	240832	CENTRO COMERC	396576	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7044	300827	07/06/2011	08/06/2011	08/06
QUITO	181	AREOSEGURO	240832	CENTRO COMERC	396576	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7044	300827	07/06/2011	08/06/2011	08/06
QUITO	181	AREOSEGURO	240832	CENTRO COMERC	396576	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7044	300827	07/06/2011	08/06/2011	08/06
QUITO	181	AREOSEGURO	240832	CENTRO COMERC	396576	54	CONDOMINIOS Y COPROPIS	SBS	GALO POLO	SBS	7044	300827	07/06/2011	08/06/2011	08/06

Diagn

Autoformas

100%

Tabla dinámica

InicioProcedimiento de GestiónReportesPublicar

Cartera de ALIA

Microsoft Excel -

ALIA

7.2. Gestión de cobro

Una vez generado el reporte de cartera se revisan la fecha de emisión de las facturas.

Así mismo se filtra el total de cartera menor a 0 para identificar notas de crédito y realizar los cruces correspondientes con las notas de débito (facturas).

A continuación el Gestor de cobro procede a contactar a los clientes buscando la información de contacto en el SISE.

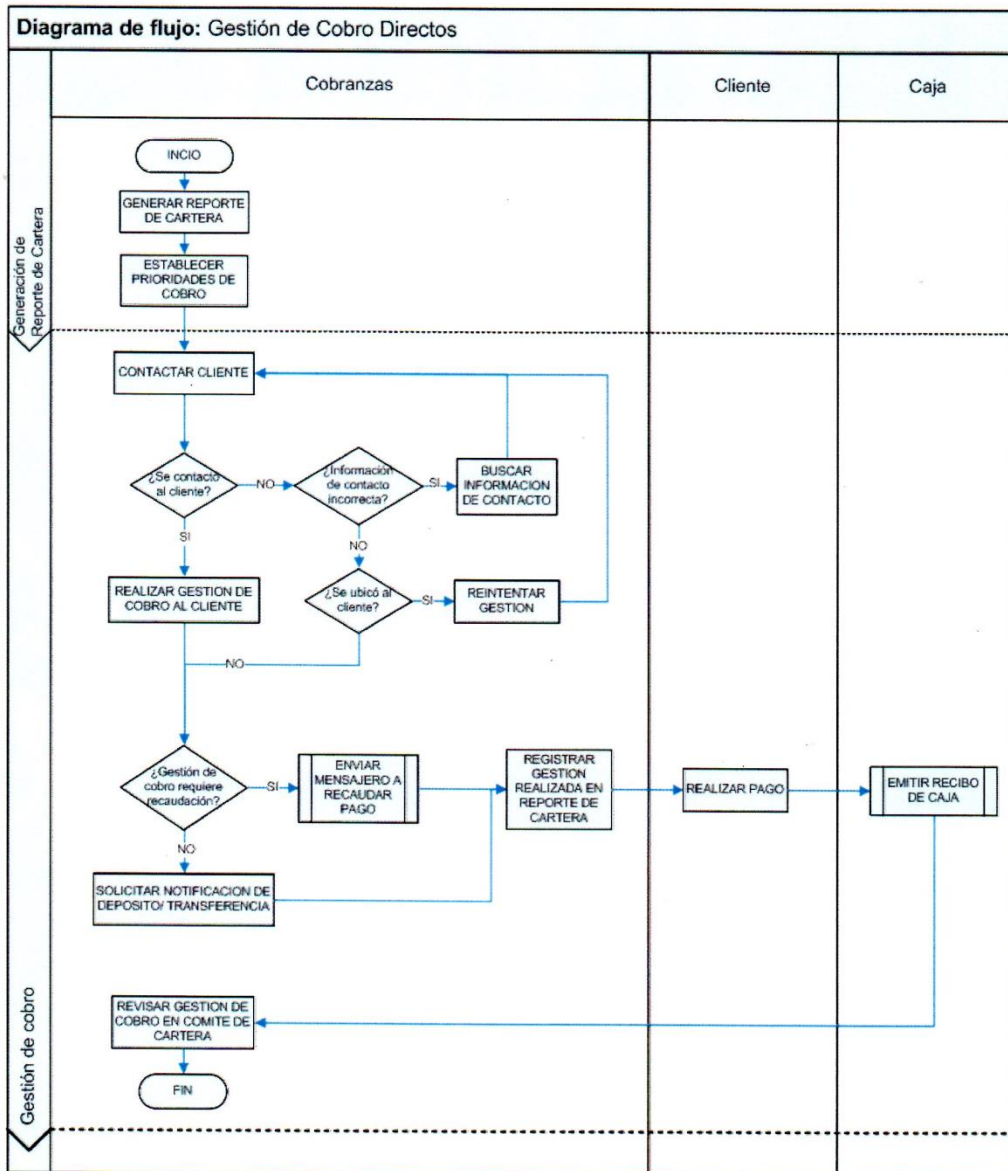
7.2.2.1. Para los clientes que no puedan ser ubicados, debido a información de contacto incorrecta, se deberá buscar esta información ya sea en la base de datos de CNT o del Registro civil.

7.2.2.2. Para los clientes que no puedan ser contactados, se deberá reintentar la gestión de cobro hasta poder ubicarlo. Una vez contactado el cliente, se coordina la forma de pago.

7.2.3.1. Si el cliente solicita el recaudo de los valores, se llenan los datos detallados en la Guía de cobro (Anexo 2). La Guía de cobro se envía al Analista de cobranzas para que este las distribuya a los mensajeros para su recaudo.

7.2.3.2. Si el cliente va a realizar el pago mediante depósito o transferencia, se solicita que notifique el pago enviando una copia del mismo al correo del gestor de cobro. La gestión realizada se registra en el Reporte de cartera. Finalmente se analiza en Comité el comportamiento que tuvo la cartera.

Anexo 1: Diagrama de flujo



PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR DEBITOS CON TARJETAS DE CREDITO

5. PROCEDIMIENTO:

- 5.1. Personal del departamento Comercial, Operaciones (Ejecutivos de cuenta) y Brokers envían las Autorizaciones de debito al Analista de cobranzas.
 - 6.1.1.1. El Analista de Cobranzas recibe las Autorizaciones de débito debidamente firmadas por el cliente, ya sea físicamente o vía correo para tarjetas del Banco Pichincha.
- 5.2. En un cuadro de Excel llamado "Autorizaciones Diners", el Analista de Cobranzas ingresa los datos requeridos tomados de las Autorizaciones de débito.
- 5.3. Se procede a solicitar a Diners las autorizaciones por cada cliente, vía correo o por teléfono.

- 6.4. El Analista de Cobranzas ingresa los datos de las Autorizaciones de débitos requeridos en un formato de Diners llamado "VALE DINERS-VISA-MASTERCARD" divididos por forma de pago y generando un archivo por cada forma de pago.
 - 6.4.1.1. Los archivos generados se deben transformar en magnéticos.
 - 6.4.1.2. Los archivos magnéticos se encriptan.
 - 6.4.1.3. Se ingresa al sistema SFTP del Banco y se suben los archivos a las carpetas de Diners, Visa o MasterCard.
- 6.5. El Analista de cobranzas envía un correo a Diners, indicando se proceda con la facturación y detallando los archivos subidos al SFTP con su respectivo valor.
- 6.6. Diners confirma por correo la recepción de los archivos.
- 6.7. Cuatro días después de enviado el correo a Diners (ref.punto 6.5), el Analista de cobranzas puede revisar y conciliar con el sistema SFTP los valores procesados.
- 6.8. El cuadro Excel del punto 6.2 se envía al Analista de caja para que proceda a emitir los recibos de caja.
- 6.9. El Analista de caja entrega el recibo al analista operativo de cobranzas para su aplicación, adjuntando el cuadro del punto 6.2
 - 6.9.1.1. Este proceso se realiza el 15 y 30 de cada mes

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR DEBITOS BANCARIOS

3. PROCEDIMIENTO:

- 3.1. Los clientes que al momento de contratar una póliza deseen realizar sus pagos mediante débitos bancarios, deberán llenar la Autorización de débitos bancarios (Anexo 2).
- 3.2. Completada la información del cliente, el bróker o departamento comercial deberá entregar al Analista de cobranzas la Autorización de débitos bancarios, debidamente firmada, para que se efectúen los débitos.
- 3.3. El Analista de cobranzas carga la información del débito a cobrar, en la quincena estipulada, en el Archivo de Excel para débitos bancarios (Anexo 3), luego de haber verificado en el sistema que el valor de la cuota a debitar es la correcta.
 - 3.3.1. El Archivo de Excel se guarda en formato TXT. para poder ser cargado en el Cash Management de la página Web del Banco Pichincha (Anexo 4). Los archivos se cargan el 15 y 30 de cada mes.
 - 3.3.2. En el caso de existir errores en el archivo, el Cash Management indica al usuario los errores que existen para corregirlos y cargar nuevamente (Anexo 5).
- 3.4. Una vez que el Cash Management haya aprobado la carga del archivo, se envía a Contraloría para que autorice el débito.

- 5.5. El estándar de tiempo que se usa para que el banco cobre a los clientes es de 5 días; al sexto día se genera el reporte de los débitos efectuados (Anexo 6) por parte de usuario que tiene acceso al Cash Management y se baja a Excel.
- 5.6. Una vez que el reporte se descarga en formato Excel (Anexo 7), se filtra todos los débitos efectuados y se suma el valor total debitado para poder enviarlo al área de Caja.
- 5.7. Caja ingresa el total debitado para emitir un recibo (Anexo 8).
- 5.8. El recibo es aplicado por el Analista operativo de cobranzas de acuerdo al detalle.
- 5.9. Para que realizan un seguimiento a los débitos que no se efectuaronse entrega a los Gestores de cobro el reporte de débitos, con el número de factura y bróker al cual pertenece.

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR DEBITOS CON TARJETAS DE CREDITO

- 5.4. Personal del departamento Comercial, Operaciones (Ejecutivos de cuenta) y Brokers envían las Autorizaciones de debito al Analista de cobranzas.
- 6.1.1.1. El Analista de Cobranzas recibe las Autorizaciones de débito debidamente firmadas por el cliente, ya sea físicamente o vía correo para tarjetas del Banco Pichincha.
- 5.5. En un cuadro de Excel llamado "Autorizaciones Diners", el Analista de Cobranzas ingresa los datos requeridos tomados de las Autorizaciones de débito.
- 5.6. Se procede a solicitar a Diners las autorizaciones por cada cliente, vía correo o por teléfono.
- 6.10. El Analista de Cobranzas ingresa los datos de las Autorizaciones de débitos requeridos en un formato de Diners llamado "VALE DINERS-VISA-MASTERCARD" divididos por forma de pago y generando un archivo por cada forma de pago.
- 6.4.1.4. Los archivos generados se deben transformar en magnéticos.
- 6.4.1.5. Los archivos magnéticos se encriptan.
- 6.4.1.6. Se ingresa al sistema SFTP del Banco y se subenlos archivos a las carpetas de Diners, Visa o MasterCard.
- 6.11. El Analista de cobranzas envía un correo a Diners, indicando se proceda con la facturación y detallando los archivos subidos al SFTP con su respectivo valor.
- 6.12. Diners confirma por correo la recepción de los archivos.
- 6.13. Cuatro días después de enviado el correo a Diners (ref.punto 6.5), el Analista de cobranzas puede revisar y conciliar con el sistema SFTP los valores procesados.

- 6.14. El cuadro Excel del punto 6.2 se envía al Analista de caja para que proceda a emitir los recibos de caja.
- 6.15. El Analista de caja entrega el recibo al analista operativo de cobranzas para su aplicación, adjuntando el cuadro del punto 6.2
- 6.9.1.1. Este proceso se realiza el 15 y 30 de cada mes

PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACION DE RECIBOS DE CAJA

7. PROCEDIMIENTO:

7.1. El área de Caja emite los Recibos de caja (Anexo 2) en base a los pagos recibidos.

7.1.1. El Recibo de caja es entregado al Analista operativo de cobranzas junto con el Diario de caja (Anexo 3).

7.2. En base al manual proporcionado en el Anexo 4, el Analista de cobranzas procede a aplicar el pago en el sistema.

Valore Incorrectos

Puede darse el caso en que no sea posible aplicar correctamente los pagos detallados en el Recibo de caja. Para estos casos se realizarán las siguientes acciones:

7.2.1. Para casos en que no exista detalle del pago en la factura enviada por los Brokers o existan pagos excesivos, el valor del Recibo de caja se deberá enviar a la cuenta de primas en depósito, hasta poder identificar la información para realizar la aplicación del pago.

7.2.2. Para casos en los que el cliente tenga cuotas pendientes, se deberá abonar el pago a la cuota más antigua para realizar la aplicación.

7.2.3. Para casos en los que exista arrastre de saldos se deberá solicitar al cliente/broker la información respectiva para poder aplicar correctamente el recibo.

7.2.4. Para casos en los que haya errores en el ingreso de los valores pagados, se deberá solicitar al área de Caja la correcta emisión del mismo.

7.3. Los Recibos de caja, una vez aplicados, se envían junto con el Diario de caja al analista de contabilidad.

PROCEDIMIENTO PARA APLICACIÓN DE RETENCIONES

1. PROCEDIMIENTO:

- 1.1. Diariamente el área de Caja envía al Analista operativo de cobranzas las retenciones en la fuente (Anexo 4) junto con los Recibos de caja, adicionalmente estos documentos pueden Ingresar por recepción.
- 1.2. El Analista operativo de cobranzas aplica las retenciones en el sistema, de acuerdo al manual proporcionado en el Anexo 2.
 - 1.2.1. Para los casos en que no sea posible la aplicación por error en los valores, se deberá solicitar al cliente o bróker el cambio de Retención.
 - 1.2.2. Para los casos en que no sea posible realizar la aplicación debido a que la retención no corresponde al año fiscal en curso, se deberá solicitar el pago en efectivo al cliente o bróker.
- 1.3. Una vez aplicado el pago se realiza una copia a las retenciones ingresadas.
- 1.4. El Analista operativo de cobranzas genera un Reporte de anticipos fiscales (Anexo 3).
- 1.5. El Reporte de anticipos fiscales se cuadra con las retenciones físicas.
- 6.6. El Analista operativo de cobranzas entrega al área de Contabilidad el Reporte de anticipos fiscales cuadrado junto con las retenciones aplicadas.